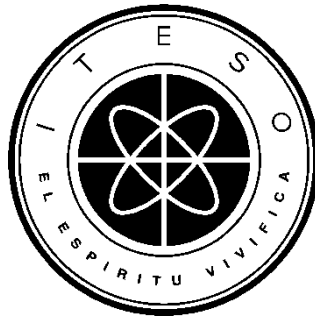


INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE  
OCCIDENTE

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE NIVEL SUPERIOR SEGUN ACUERDO SECRETARIAL 15018 PUBLICADO  
EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976.

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS



DESARROLLO Y MEJORA DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL A TRAVÉS DE LA  
GESTIÓN COLABORATIVA

REPORTE DE INTERVENCIÓN PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS

PRESENTA:

JESÚS SALDAÑA PÉREZ

TUTOR

MTRA. ROSARIO L. GONZÁLEZ HURTADO

TLAQUEPAQUE, JAL. DICIEMBRE 2014

## ÍNDICE

<b>Introducción.....</b>	<b>6</b>
 <b>Capítulo I Contextualización de la intervención.....</b>	<b>8</b>
1.1 Descripción del contexto institucional.....	8
1.2 Organización del centro.....	10
1.2.1 Conformación del equipo de trabajo.....	11
1.2.2 Estructura organizativa.....	13
1.3 Elementos del contexto relacionado con la situación problema.....	14
1.4 Aproximación descriptiva a la situación problema.....	15
1.5 El árbol de problemas.....	18
 <b>Capítulo II Diagnóstico para la intervención.....</b>	<b>19</b>
2.1 Noción del diagnóstico.....	19
2.2 El diagnóstico y su importancia desde la gestión.....	20
2.3 Objeto del diagnóstico.....	21
2.4 Paradigma y enfoque metodológico.....	22
2.5 Diseño metodológico para la recolección, procesamiento y análisis de la información.....	25
2.5.1 Diseño de instrumentos.....	28
2.5.2 Sujetos y ámbitos implicados en el diagnóstico.....	32
2.5.3 Procedimiento de sistematización.....	34
2.5.4 Análisis de resultados.....	35
2.5.4.1 Instalaciones.....	35
2.5.4.2 Conocimiento de la filosofía y organización institucional.....	36
2.5.4.3 Modelo educativo.....	37

2.5.4.4 Ambiente laboral y relaciones interpersonales.....	38
2.5.4.5 Capacitación y desarrollo.....	39
2.5.4.6 Imagen institucional.....	39
2.5.4.7 Vinculación social-comunitaria.....	40
2.5.5 Definición del problema a intervenir.....	40
<b>Capítulo III Fundamentación de las acciones de intervención.....</b>	<b>43</b>
3.1 Conceptualización del problema.....	43
3.2 Noción de Proyecto Educativo Institucional.....	44
3.2.1 Elementos y momentos del Proyecto Educativo Institucional..	46
3.2.2 Marcos generales.....	47
3.2.3 Sujetos a intervenir en el Proyecto Educativo.....	48
3.3 Modelo Educativo Pedagógico.....	49
3.3.1 Componentes del Modelo Educativo Pedagógico.....	49
3.3.2 Características del Modelo Educativo Pedagógico.....	51
3.4 Estructura Organizativa.....	52
3.5 Vinculación Social-Comunitaria.....	55
3.5.1 Ámbitos de gobierno institucional.....	55
3.6 La Gestión Directiva.....	57
3.7 La Gestión Participativa Transformacional.....	58
3.8 La Innovación como parte de la Gestión y de la Calidad.....	63
<b>Capítulo IV Diseño y descripción de la intervención.....</b>	<b>67</b>
4.1 Plan de acción.....	68
4.1.1 Objetivo de la intervención.....	68
4.1.2 Descripción de la intervención.....	70
4.1.3 Ámbitos a intervenir.....	70
4.1.4 Hipótesis de acción.....	71
4.1.5 Metodología de la intervención.....	73
4.1.6 Líneas de acción.....	75
4.1.6.1 Primer línea de acción.....	77

4.1.6.2 Segunda línea de acción.....	78
4.1.6.3 Tercer línea de acción.....	80
4.2 Fases del proyecto.....	82
4.2.1 Descripción de las acciones a realizar.....	84
4.2.2 Descripción de las actividades (recursos y participantes.....	85
4.3 Cronograma de actividades.....	86
<b>Capítulo V Seguimiento, sistematización y evaluación de la intervención..</b>	<b>88</b>
5.1 Procedimiento para evaluar la intervención.....	89
5.2 Seguimiento al plan de acción.....	92
5.2.1 Factores que facilitaron y limitaron los cambios y ajustes al plan.....	95
5.3 Reporte de evidencias y productos realizados de acuerdo a los indicadores de logro.....	96
5.3.1 Análisis de la mejora con base en los indicadores.....	101
5.4 Análisis de las evidencias con referencia a las líneas de acción del proyecto y su ejecución.....	106
5.4.1 Línea de acción: Organización y formación del Equipo Directivo (ED) y de los Grupos de Tarea (GT).....	109
5.4.2 Línea de acción: Instalar e implementar la metodología del trabajo colaborativo.....	110
5.4.3 Línea de acción: Implementación del Proyecto Educativo Institucional (PEI).....	111
5.5 Análisis de la hipótesis de acción.....	112
5.5.1 Intervención simultánea y/o paralela.....	113
5.5.2 El trabajo colaborativo, organizados en grupos de tarea.....	113
5.5.3 La gestión participativa transformacional.....	115
5.6 Reflexiones sobre el alcance del objetivo de intervención.....	117
5.6.1 Aprendizajes en torno a la gestión.....	118
5.6.2 Prospectiva del proyecto.....	119
5.6.3 Aprendizajes en torno a la gestión y a la mejora.....	120
Prospectiva y reflexiones finales.....	121

<b>Referencias.....</b>	<b>124</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>127</b>

## INTRODUCCIÓN

La vorágine de la sociedad actual en la cual se encuentra inmerso el hombre, le ha traído por consecuencia la poca factibilidad a buscar sus raíces, a conocer su personalidad, la dificultad de ver su historia, la incapacidad para la autorreflexión y el análisis de quien se es, éste ámbito tan personal se traslada también a las organizaciones que entre más grande más compleja se vuelve en el reconocimiento de su identidad.

Una institución educativa debe ser la maestra por excelencia para solventar las consecuencias que presenta tal vorágine, puesto que el punto fundamental a resolver en la educación gira en torno a qué tipo de hombre y de sociedad se desea formar. Difícilmente una comunidad educativa podrá dar respuesta si ésta es arrastrada por los vientos que el mundo actual tiene, deslindándola así de su identidad como institución educativa. De aquí surge la necesidad de elaborar el proyecto educativo institucional, con la finalidad de dotar a la organización educativa de un fundamento, proveyéndole de su identidad en su trabajo institucional, esto en lo que se refiere al ámbito de la organización administrativa, en lo que respecta al modelo educativo pedagógico-curricular y en la vinculación social-comunitaria, que le sirva como una guía que conduzca a la calidad educativa y que gestione el proceso estratégico para el logro de los fines que en la institución se proponen.

El Proyecto Educativo Institucional cuenta con las orientaciones de la Secretaría de Educación Pública y las directrices marcadas por la Doctrina Social de la Iglesia propuestas para las instituciones educativas católicas. Se ha incorporado además una pedagogía interactiva con el enfoque humanista y constructivista como orientador de los momentos del aprendizaje significativo en lo que se refiere a lo académico, a lo valoral y lo actitudinal.

En los anexos se presentan extractos de documentos y productos generados en la intervención, se presentan de esta manera para resguardar la

seguridad de los mismos y respetar el derecho de propiedad institucional que poseen

## **CAPÍTULO I:           CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INTERVENCIÓN**

La gestión en la educación tiene como premisa fundamental la contextualización previa a cualquier intervención en una organización, para entonces poder responder de manera más adecuada, eficiente y pertinente al problema concreto que se plantea. De tal manera que en éste apartado se contextualiza el centro educativo con el objeto de identificar y clarificar la necesidad que se observa a fin de encontrar las posibles soluciones que pueda enriquecer, fortalecer, institucionalizar, profesionalizar y elevar la tarea educativa en el centro educativo.

### **1.1   Descripción del contexto institucional**

El Colegio Fátima de Guadalajara AC. Es una institución que posee dos pilares que le constituyen su identidad, por un lado es una institución educativa y con ello pretende los objetivos formativos a alcanzar en el alumno, como lo es el conocimiento, las habilidades y las actitudes requeridas en la niñez y adolescencia para vivir armónicamente en el medio que les rodea. Por otro lado está una mística católica que es la visión desde la cual la institución percibe la educación, esta tarea tendrá como objeto principal la dignidad de la persona, siendo el agente principal el mismo alumno, el ser humano situado en el contexto específico en el que se desenvuelve.

La historia de dicho colegio se remonta a los años 50's donde por el ideal del Párroco de Nuestra Señora de Fátima tuvo a bien invitar a una maestra emprendedora y con mucha iniciativa de trabajar en la labor educativa, imprimiendo así una doble dimensión que identificaría al colegio hasta el día de hoy. Su ser Educativo y su ser Católico.

De esta manera, ser un colegio católico le requiere que sea una comunidad académica, que de modo riguroso y crítico, contribuya a la tutela y al desarrollo de la dignidad humana y a la herencia cultural mediante la indagación y la enseñanza formando de manera íntegra a quienes tiene a su cargo.



El objetivo de ser una institución católica, es la de garantizar de forma institucional una perspectiva cristiana en la educación inicial del ser humano frente a los grandes problemas de la sociedad y de la cultura; la institución debe poseer, en cuanto su ser católico ciertas características, como lo son: el ser fiel y propagar el mensaje cristiano como lo presenta la Iglesia católica, hacer un esfuerzo institucional al servicio del pueblo de Dios y de la familia humana al objeto trascendente que le dé sentido a la existencia, estar vinculada a la iglesia local, formar, teniendo en cuenta como referente la dignidad humana, tener como tarea la dignificación de la persona y el respeto a la integridad de cada ser.

En una palabra, siendo al mismo tiempo una institución educativa y católica, debe ser simultáneamente una comunidad de estudiosos, que representan diversos campos del saber humano y a una institución académica, en la que, el catolicismo está presente de manera vital.

Ambas dimensiones fueron haciendo eco en los alrededores de la institución, logrando que se destacara por la buena y estricta educación que poco a poco se fue adquiriendo el colegio, tal situación le hizo ganarse un arraigo en la colonia que le dio la fama de ser una institución de excelencia que poco a poco fue creciendo en cantidad del alumnado. Tal crecimiento provocó estar errantes de espacio en espacio con el anhelo de tener mejores condiciones físicas para llevar a cabo la tarea educativa.

Es así como se compró el terreno y se construyó el inmueble donde actualmente se ubica el colegio en av. Cruz del sur #173 en la colonia Cruz del sur, enclavado en el límite de una colonia de clase media baja y baja, lo que le hizo tener una estima dado que la institución influyó en la forma de vida y valores que la colonia iba adquiriendo.

## **1.2 Organización del centro**

El colegio actualmente (ciclo escolar 2013-2014) cuenta con 433 alumnos distribuidos en tres niveles, preescolar con 40 alumnos, 293 en primaria y 100 en

secundaria. Con 53 personas laborando para que la institución vaya mejorando en su excelencia.

Cada nivel educativo cuenta con su director quien es el responsable del funcionamiento adecuado, tanto en el aspecto laboral, pedagógico, estructura física y necesidades que se puedan presentar. Hay un director general quien es el que se encarga de atender todos los requerimientos institucionales.

Cada nivel educativo tiene al interior diferentes divisiones dado que el alumnado es muy diverso. En preescolar sólo existe la directora y sus tres maestros titulares con tres maestros adicionales que son los que dan las clases de música, educación física e inglés.

El nivel primaria es la población más numerosa, dado que tiene arriba del 65% de la totalidad del alumnado de la institución. Este nivel cuenta con su director, una coordinadora, una asesora pedagógica, una secretaria y una recepcionista, además de sus docentes titulares como adicionales que son los de música, artísticas, educación física e inglés.

Secundaria cuenta con su director, prefectura, asistente de dirección y sus docentes. Este es el nivel que ha registrado un alza, quizá debido a que la inseguridad se ha manifestado con fuerza por las calles del país, por lo que los padres de familia preocupados de tal situación prefieren tener a sus hijos en una institución que pueda responder con una formación académica e inculcar los valores y principios morales.

El personal tiene muy poca capacitación en lo que se refiere a las actividades que deben realizar para lograr los objetivos del proyecto escolar; la poca capacitación que se realiza es la que estipula y obliga Secretaría de Educación Pública. Hay poca iniciativa y recursos económicos por parte de la institución para invertir en capacitación. A la vez que la disponibilidad del equipo se ve aletargada porque no hay incentivos ni una tendencia de mejora continua.

### **1.2.1 Conformación del equipo de trabajo**

En el siguiente esquema (tabla 1.1) se presenta al personal docente que labora en la institución, son tres directores y 29 docentes, ubicados según los tres

niveles y los grupos que les corresponden o las materias que imparten según su especialidad.

NIVEL PREESCOLAR			
PUESTO	SEXO	ANTIGÜEDAD	TÍTULO
Directora Preescolar	F	12 años	Lic. En Educación Preescolar
Educadora 1°	F	2 años	Lic. En Educación Preescolar
Educadora 2°	F	8 años	Lic. En Educación Preescolar
Educadora 3°	F	1 año	Lic. En Educación Preescolar
Mtro. Educación Física	M	5 años	Lic. En Educación Física
NIVEL PRIMARIA			
Directora Primaria	F	37 años	Maestra Normalista
Maestra Titular 1°A	F	7 años	Maestra Normalista
Maestra Titular 1°B	F	25 años	Secundaria (cursos, talleres)
Maestra Titular 2°A	F	1 año	Lic. En Educación Primaria
Maestra Titular 2°B	F	10 meses	Pasante Lic. En Educación Primaria
Maestra Titular 3°A	F	16 años	Lic. En Educación Primaria
Maestra Titular 3°B	F	3 meses	Pasante Lic. En Educación Primaria
Maestra Titular 4°A	F	2 meses	Lic. En Educación Primaria
Maestra Titular 4°B	F	3 meses	Lic. En Educación Primaria
Maestra Titular 5°A	F	9 años	Lic. En Educación Primaria
Maestra Titular 5°B	F	1 año	Pasante Lic. En Educación Primaria
Maestra Titular 6°A	F	4 meses	Pasante Lic. En Educación Primaria
Maestra Titular 6°B	F	2 años	Pasante Lic. En Educación Primaria
Maestro de Educación Física	M	2 años	Lic. En Educación Física
Maestra de Computación	F	3 años	Pasante de Lic. En Diseño Gráfico
Maestra de Inglés I	F	7 años	Secundaria (diploma de inglés intermedio)
Maestra de Inglés II	F	3 años	Preparatoria (diplomado de inglés)
Maestra de Valores	F	1	Lic. Ciencias y Técnicas de la Comunicación
NIVEL SECUNDARIA			
Director Secundaria	M	4 años	Químico Industrial, Pasante de Lic. En Administración
Maestro de Tecnologías	M	5 meses	Diplomado artístico
Maestra de Ciencias II y Matemáticas	F	5 meses	Lic. En Ingeniería Industrial
Maestro de Español	M	15 días	Maestría
Maestro de Geografía e Historia I y II	M	1 año	Maestría en Historia
Maestro de Valores	M	1 año	Lic. Ciencias y Técnicas de la Comunicación
Maestro de Inglés	M	1 año	Lic. En Biología, Trinity Proulex

Maestra de Música	F	5 días	Lic. En Música
Maestro de Ciencias I y II	M	15 días	Lic. En Ingeniería Química

Tabla1.1 Personal académico por niveles, (ciclo escolar 2013-2014).

De la pasada tabla se reconoce a diez y seis académicos con dos o más años laborando en la organización, lo cual demuestra que se cuenta con un grupo que tiene permanencia por amor a la institución y al trabajo docente, pero también hay diez y seis que tienen menos de dos años y de entre ellos tres que tienen una o dos semanas a pesar haber iniciado el curso hace cuatro meses, esto demuestra el alto porcentaje de rotación, sobre todo en maestras que buscando horizontes más atractivos dejan la organización, haciendo merma en la continuidad del proyecto educativo cada ciclo escolar.

De tal manera que la organización pedagógica se tiene que ajustar cada ciclo escolar buscando los mejores acomodos para responder de la manera más adecuada a los problemas más urgentes. Se carece pues de una organización pedagógica que sostenida y sistemáticamente contribuya a elevar la calidad educativa de manera progresiva.

En el ámbito de la vinculación social-comunitaria y la intervención que el colegio solicita de los padres de familia ha sido pobre. Ciertamente ha habido participación en ciertos momentos áreas y aspectos. La participación que de los padres de familia se solicita en la institución es: asistencia para la entrega de calificaciones bimestrales, asistencia a las dos juntas generales que se realizan al año, si hay alguna problemática especial se les llama para entrevistarles, en caso de un accidente se les pide la asistencia para la atención, al inicio del curso en preescolar y primaria se tiene una entrevista. Sin embargo, es nulo que la institución haga un trabajo social comunitario, su acción se ha encerrado en su problemática interna desvinculándose de lo que a su alrededor existe.

### **1.2.2 Estructura organizativa**

La forma de organización que se tiene en la institución está reflejada en el organigrama que se presenta en el gráfico 1.2, señalar que tal organigrama es el

que se lleva en la práctica, sin embargo tal organigrama no está formalizado, ni institucionalmente estipulado.

La organización está presidida por la Asociación Civil, quien es la que a fin de cuentas tomará las decisiones vitales e importantes que se llevan en la institución, después está el director general quien cuenta a su vez con los directores de nivel preescolar, primaria y secundaria.

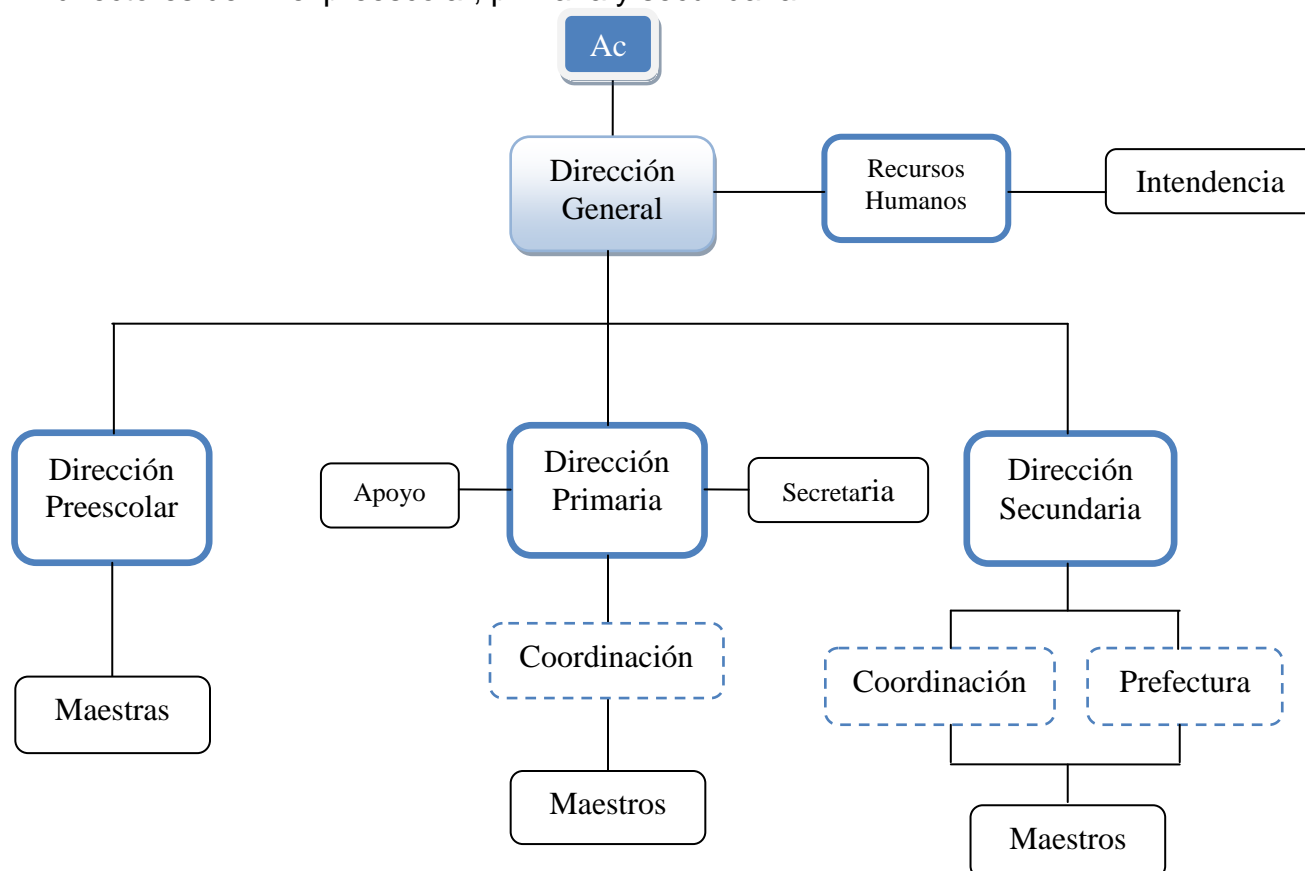


Gráfico 1.2 Organigrama informal del Centro escolar

### 1.3 Elementos del contexto relacionados con la situación problema

A lo largo de su historia, el Colegio Fátima de Guadalajara A.C. fue adquiriendo fuerza en su tarea educativa, principalmente por la buena voluntad de quienes en él laboraban, la buena intención y el trabajo arduo en el fortalecimiento del bien común, formar de esta manera a los alumnos en los valores y virtudes que se habían planteado como metas y objetivos, los cuales iban quedando en el acuerdo colectivo de quienes ahí laboraban.

La institucionalización de los procesos, los métodos de evaluación, la excelencia educativa, la mejora continua y otros tantos aspectos organizacionales que consolidan un proyecto bien definido, no han estado presentes. La atención de las necesidades se ha realizado de manera intuitiva y categórica, señalando desde la autoridad lo que se tenía que hacer y lo que no se debía hacer, la verticalidad ha marcado el rumbo de la institución a través de respuestas emergentes ante los requerimientos para la formación de los alumnos, apegado de forma frágil a la guía de un proyecto definido.

Además, la calidad de la educación se fue mermando, por los intereses personales que desviaron la misión gestada de inicio o bien porque las personas que se fueron integraron al correr de los años, poco se enfocaron en la enseñanza y en la formación auténtica de los alumnos, desviando o desvirtuando la identidad y objetivo primordial con el que fue fundado el centro. Es aquí donde más se hace evidente la reforma que el colegio debe asumir para superar situaciones que la marcaron, dejándola en riesgo de suspender la función educativa de la que por tantos años había aportado a la comunidad. Es evidente que la renovación que se promueva, debe orientarse en retomar los primeros anhelos y propósitos con los que se inició tal organización.

#### **1.4 Aproximación descriptiva a la situación problema**

Es menester de este apartado ubicar la problemática que actualmente tiene la institución, con el fin de clarificar el o los ámbitos a transformar, a innovar o a intervenir. En esta línea pueden señalarse las siguientes condiciones reconocidas de manera empírica como condiciones que afectan negativamente el funcionamiento de la organización:

Son pocos los documentos normativos y de orientación pedagógica con los que se cuenta, algunos de estos fueron destruidos al finalizar una gestión administrativa, a este fenómeno le podemos aunar el descuido de no tener un

resguardo específico y bien organizado para tal documentación con la que se contaba. Una última razón es que no se tenía contemplada la importancia de generar muchos de estos materiales que pudieran servir como documentos institucionales de referencia.

Algunos documentos con los que se cuenta son los reglamentos de alumnos tanto de preescolar, primaria y secundaria, que son dados al inicio en la junta general de padres de familia, para que los papás y tutores lo conozcan y estén en el conocimiento de tal instrumento de convivencia. Se cuenta también un reglamento interno de trabajo que es incipiente, puesto que se encuentra en fase de revisión y reestructuración.

Otra documentación con la cual se cuenta son las actas protocolarias que tiene la A.C. desde que fue fundada, en ellas se va narrando alguna historia del colegio en cuanto a las gestiones administrativas, los cambios de administración que ha experimentado la institución, los nombramientos y quienes iban tomando la batuta en las decisiones tanto de la A.C. como del Colegio, además de los acuerdos a los que se llegaban.

Se tiene también la estadística escolar donde cada ciclo escolar se genera una fuente de información importante para conocer con precisión los problemas de la escuela, al analizar los registros de inscripción, asistencia y evaluación, la estadística inicial y final del ciclo, las boletas de calificaciones. De esta manera se puede conocer la deserción, reprobación, ausentismo, eficacia terminal y acreditación. No obstante se carece de una sistematización y análisis de la misma, que posibilite su uso en la organización.

En la Institución existe una desorganización administrativa que ha ocasionado que no se tenga claridad del organigrama en las definiciones de puestos y en las tareas que cada quien tiene que realizar, ni en los reglamentos ni en los estatutos

No existen instrumentos de evaluación sistemática, que permita dar seguimiento a los procesos administrativos y pedagógicos.

Las actividades que se realizan tienen poco sentido, redundando así en que los trabajadores estén poco preparados en ámbitos donde ejercen su función, lo

cual refuerza la baja incentivación a nivel afectivo, económico, de reconocimiento y de planes de mejora sistemática.

A esto se añade que han existido administraciones que se han enfocado en diversos aspectos, a veces válidos, a veces no tanto, pero que han estado alejadas del trabajo medular que tiene la organización como lo es la educación de calidad.

Tales circunstancias han ocasionado que haya poca participación de la población educativa, llámese padres de familia quienes ven a la institución como una guardería donde deben cuidar y educar a sus hijos, desvinculándose ellos de la compleja tarea de la educación.

Hay poco sentido de institucionalización. La historia del colegio ha hecho que las cosas se fueran realizando como mejor se sabía, con los conocimientos que en ese momento tenía cada persona, dejando de lado la profesionalización con que se debía responder, la historia que viene de mediano plazo ocasionó que el alumnado viniera en descenso, provocando una pobre generación económica, que a su vez impacta a la lenta mejoría del inmueble y la pobre innovación que el centro tiene en cuanto a técnicas y programas que a nivel educativo podrían generarse.

La problemática que la institución denota es la urgencia de formalizar el proyecto educativo institucional. Con ello se pretende ver a la institución de manera global, considerando todos sus ámbitos, para contar con un marco que ayude a orientar los esfuerzos de mejora y la toma de decisiones en los tres ámbitos de la organización escolar.

De manera esquemática, la problemática descrita se representa en el siguiente árbol de problemas.



## 1.5 El árbol de problemas

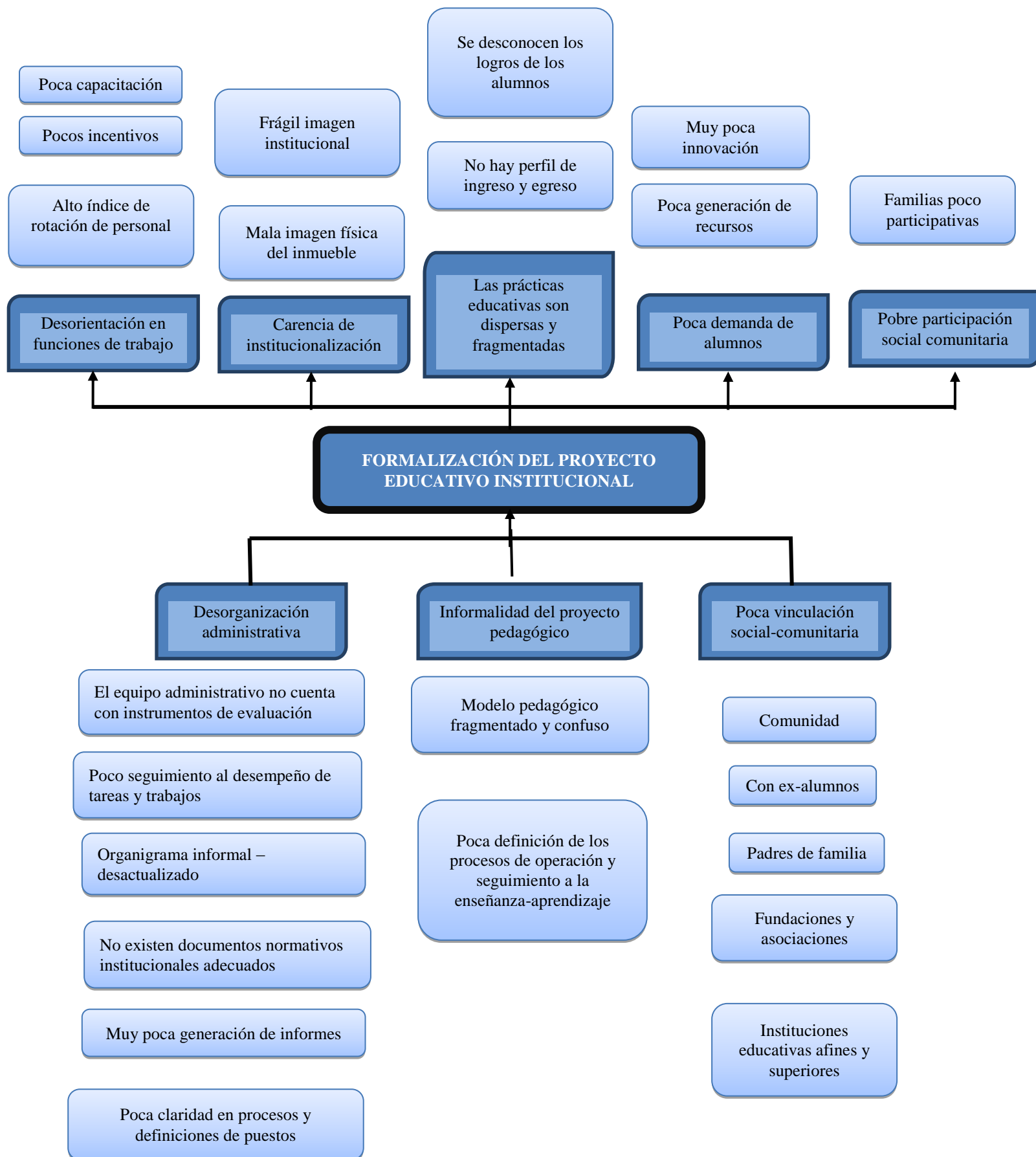


Gráfico 1.3 Árbol de Problemas

## **CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO PARA LA INTERVENCIÓN**

El propósito de este capítulo es profundizar, conocer mejor y más objetivamente la problemática que empíricamente se ha identificado en la contextualización, para de esta manera tener una referencia que muestre con fundamentos metodológicos la realidad que tenía la institución antes de hacer la intervención de formalización del proyecto educativo.

Para la elaboración de un diagnóstico, es de suma importancia definir la metodología, puesto que representa la guía que conducirá al tránsito de la comprensión de un problema, será la racionalidad que marque el camino más efectivo y exacto para el logro de los fines pretendidos. De tal manera será importante tener en cuenta qué metodología se pretende aplicar para no divagar en cuestiones que no sean relevantes, ni indagar en situaciones que no aporten información objetiva para el estudio de la problemática que requiere intervención.

### **2.1 Noción de diagnóstico**

Como lo refiere Vásquez (2012: 3) el vocablo de diagnóstico “proviene del griego diagnósticos, formado por el prefijo día (a través), y gnosis (conocimiento apto para conocer)”. De tal manera que etimológicamente vendrá a significar lo relacionado al conocimiento a través de.

En la noción que comparte Niremberg (2003) se hace referencia a que el diagnóstico es de gran utilidad, donde lo más evidente sería la posibilidad de identificar, precisar y dimensionar la situación problemática, para de ése modo, evaluar distintas estrategias y líneas de acción a desplegar en torno a la problemática que se ha visualizado con antelación. De esta manera se podrá enfocar mejor la visión a la problemática planteada, identificando con mayor acierto sus raíces, que a su vez nos genere ayuda para perfilar las posibles soluciones a intervenir.

## 2.2 El diagnóstico y su importancia desde la gestión

De esta manera el diagnóstico ofrecerá los elementos que ayuden a construir un pensamiento más objetivo y concreto para la toma de decisiones, proveerá de indicadores claros, sistematizará la información sobre problemáticas y situaciones de cierta realidad sobre la que se desea actuar, mostrará las variantes que se vean implicadas en el problema, dará información suficiente y clara para atender estratégicamente las problemáticas, se conocerá mejor a la comunidad sobre la cual se desea impactar con la intervención; la información obtenida contribuirá a determinar los métodos, recursos, organización y fines que se puedan tener para llevar a buen fin la planificación de la mejora que se desee realizar.

Según Vásquez (2012) para realizar el diagnóstico recomienda el siguiente proceso en lo que en lo que deberán tenerse en cuenta dos ámbitos.

1. Mirar la escuela hacia fuera. Es ver las situaciones que rodean, que son externas y que afectan al centro en cuanto a su funcionamiento. Podría ser de utilidad también ver los paradigmas educativos de la nación, los internacionales, las demandas que la sociedad tiene sobre educación, ya sea en el ámbito local, nacional o mundial.
2. Mirar el interior de la escuela, es observar el centro educativo ya desde su interioridad. Se tendrá en cuenta los datos generales, las características de la comunidad, los análisis de fortalezas, oportunidades, amenazas en lo que se desee conocer de la organización educativa e identificar los problemas.

Dentro de éste ámbito los pasos a seguir para la elaboración del diagnóstico se presenta enseguida:

- **Elaboración del plan diagnóstico:** se refiere a qué es lo que se quiere conocer, qué ámbito, qué área, la definición de los objetos del diagnóstico. Organizar el proceso para recaudar la información, quiénes lo harán, en dónde lo harán.

- **Recolección de la información:** Se tendrán que aplicar adecuadamente los instrumentos seleccionados.
- **Procesar la información:** Se tendrá que verificar, clasificar, ordenar la información que se ha obtenido, así como su análisis.
- **Analizar las fortalezas y debilidades del centro educativo:** Esto es, poner al descubierto la organización para luego poder examinar colectivamente.
- **Análisis de las oportunidades:** De esta manera se podrá atisbar por qué líneas trabajar.
- **Balance de posibilidades reales:** Se analizará cada amenaza y cada debilidad que se compensarán con las oportunidades y fortalezas que existen en el centro escolar.
- **Identificar los problemas que se desean solucionar y distinguir tales problemas:** Por ser un componente de la realidad, por tener solución y por ser relevantes en relación a los objetivos.

### 2.3 Objetivo del diagnóstico:

En el presente trabajo se utilizó un diagnóstico institucional que permitiera ver la problemática de manera amplia en el contexto, aunque también se focalizó en diversos ámbitos tanto institucionales y niveles educativos como personales a través del personal administrativo, docente y de servicios, incorporando la perspectiva de las familias que integran la comunidad escolar, para luego conocer, dimensionar y evaluar de manera objetiva los ámbitos y aspectos del proyecto educativo institucional que requieren formalizarse, construirse, actualizarse y ponerse en operación para lograr un funcionamiento eficiente del centro, que contribuya a mejorar la calidad de la educación que ofrece, todo ello apegado a sus objetivos y valores.

### 2.4 Paradigma y enfoque metodológico.

La metodología que se adoptará para el diagnóstico del proyecto de intervención que se pretende implementar, no es solo la investigación como tal,

sino que a partir de la investigación se hará la gestión, la intervención, la organización, la práctica para transformar y promover el cambio en el colegio Fátima de Guadalajara AC de tal manera que se utilizará la investigación aplicada, dado que tiene como objeto específico el satisfacer necesidades relativas al bienestar de la sociedad, orientando así su función a la búsqueda de fórmulas que permitan aplicar los conocimientos científicos en la solución de problemas de producción de bienes y servicios, dicho de esta manera la institución educativa es un organismo productivo que debe formar individuos eficientes y eficaces con ética y valores, que ayuden a resolver la problemática y convivencia social.

La investigación no se hará sólo desde el escritorio, desde la investigación alejada de la realidad, refugiándose sólo en las bibliotecas y libros que al respecto podrán hablar, sino que será una investigación que se sitúa en y desde la realidad educativa que se observa y se estudia, desde la situación en concreto a señalar, desde la práctica de los implicados que forman parte de la experiencia diaria.

En el presente paradigma no sólo se trata de explicar la realidad, ni aún más, de sólo comprenderla, sino va más allá, va a transformar la realidad implicada en el estudio y así resolver problemas, mover creativities a la liberación, transformando la realidad, capacitando a los sujetos para que ellos mismos sean los que vayan dando los pasos cualitativos de liberación y transformación de realidad.

Para efecto del presente trabajo se tomará la investigación de enfoque cualitativo considerado por Bautista (2011: 10). En “la perspectiva cualitativa se crean diversas orientaciones metodológicas que puedan explicar los procedimientos reales a través de los cuales se elabora y construye el orden social: Qué se realiza, bajo qué condiciones y con qué recursos a través de los cuales la realidad es aprehendida, entendida, organizada y llevada a la vida cotidiana.” además como lo dice Yuni (2005: 88). “las realidades humanas no son una cosa dada o natural... sino que son realidades construidas por los mismos sujetos sociales y re-construidas por los investigadores... Las metodologías cualitativas se plantean la tarea desconocimiento como una tarea de comprensión (y en algunos casos de transformación) del mundo humano y social.” Además esta

metodología cualitativa considera al ser humano como un agente activo, participativo, el cual se sumerge en la realidad y desde ahí se convierte en un generador que va a interaccionar con la realidad desde donde se van a modificar mutuamente.

De tal manera que el paradigma que se considera más compatible con la gestión directiva y con el proyecto que se desea investigar será el sociocrítico, como lo refiere Yuni (2005: 135).

“La ciencia social crítica será aquella que yendo más allá de la crítica, aborde la praxis crítica; esto es, una forma de práctica en la que la ilustración de los agentes tenga su consecuencia directa en una acción social transformada. Esto requiere una integración de la teoría y la práctica en momentos reflexivos y prácticos de un proceso dialéctico de reflexión, ilustración y lucha política, llevado a cabo por los grupos con el objeto de su propia emancipación”.

De esta manera la postura sociocrítica será utilizada en el sentido de que aspira a la utilización del conocimiento para liberar al hombre, su propósito es ofrecer respuestas a los problemas y por ende mejorar o cambiar las prácticas cotidianas, ya que tiene estrecha relación con las necesidades de bienestar y de calidad de vida, es la que ayuda a ver más claramente la realidad, se pone al servicio del grupo o categoría social menos favorecida. Además de que sus principios ideológicos apuntan a la transformación de las relaciones sociales.

Es hacer un constructo desde la reflexión en la acción, desde la praxis como encuentro crítico, que se trate de orientar a la acción. Es decir que el enfoque que se tomará es el de la investigación-acción que se sustenta en el paradigma crítico, como lo menciona Yuni (2005: 134).

“La visión del actor social que postulan las teorías apoyadas en el paradigma crítico, se oponen a las que explican la constitución del sujeto, como determinado o producido por las estructuras sociales o que consideran al sujeto como una entidad ideal sin un anclaje real. Para las teorías críticas el sujeto es producto de un proceso de subjetivación en el que él mismo juega un rol activo y seleccionador de rasgos identificatorios”.

Ante esto el interventor tendrá que tener ciertas cualidades como lo refiere Carr y Kemms (1989: 14) “el investigador crítico intenta descubrir qué condiciones

objetivas y subjetivas limitan las situaciones y cómo podrían cambiar unas y otras. Ello implica un proceso participativo y colaborativo de autorreflexión que se materializa en comunidades autocríticas de investigación comprometidas en mejorar la sociedad”.

En esta metodología se pondrá de manifiesto la práctica de develar la verdad con el fin de actuar en consecuencia para la solución de problemáticas, como lo menciona Pérez Serrano (1990: 63) “la investigación crítica trata de ser una práctica social comprometida con una lucha ideológica dirigida a desvelar falsas representaciones, a poner al descubierto intereses, valores y supuestos, muchas veces implícitos, que subyacen en la práctica ... tanto de los investigados como de los investigadores”.

Se escoge dicha metodología porque asume, como lo refiere Pérez Serrano (1990: 60). “Una visión global y dialéctica de la realidad educativa. La educación es un fenómeno y una práctica social que no puede ser comprendida al margen de las condiciones ideológicas, económicas, políticas e históricas que la conforman y a cuyo desarrollo, en cierta medida, contribuye”.

Además dará una visión democrática, donde la institución la forma no sólo el que la dirige o el que la gobierna, sino que todos podrán participar en la toma de decisiones tanto el investigador como los sujetos que son investigados.

De esta manera se pondrá en práctica la investigación-acción, participativa y colaborativa, donde Kemmis y Mc.Taggart (1989: 9) la definen como “Una forma de indagación autorreflexiva, emprendida por participantes en situaciones sociales con objeto de mejorar la racionalidad y justicia de sus prácticas sociales o educativas, así como una comprensión de esas prácticas y de las situaciones en que tienen lugar”.

Tal investigación nos aporta la ventaja de que el participante, el colaborador se convierte también en un investigador, en un promotor del cambio a partir de la investigación y quien mejor para proponer el cambio si no es el que esta inmiscuido e inmerso en la situación en concreto a investigar, el que conoce la realidad, el que vive día a día en los quehaceres diarios del hecho a intervenir, nadie mejor que él para conocer la situación y atisbar la mejor solución.



## **2.5 Diseño de metodológico para la recolección, procesamiento y análisis de la información**

Enseguida se manifiesta el camino que se ha llevado para elaborar el proceso del diagnóstico en la problemática planteada en el árbol de problemas, donde se destacan tres aspectos del problema. Se señalan así los momentos para tal diseño metodológico que se presenta en la tabla 2.1

INSTITUCIÓN: Colegio Fátima de Guadalajara AC.				NIVEL O AREA. Preescolar primaria y Secundaria		
DESCRIPCIÓN SINTETICA DEL PROBLEMA A DIAGNOSTICAR/EVALUAR:				Formalización del Proyecto Educativo Institucional		
Aspecto del problema	Qué se requiere saber	Quién debe aportar la información	Con qué instrumento o técnica	Muestra requerida	Cuándo	Cómo sistematizarla
Desorganización administrativa	¿Cuál es la estructura organizativa del personal, está formalizada, funciona en realidad, define las funciones de cada empleada, se tienen definidos los perfiles de puestos, funcionan, requieren actualización?	Encargada de Recursos Humanos, Directores, Maestros	Cuestionario o mixto	22 personas	2	Tabla de Frecuencia
	¿Cuáles procesos administrativos están definidos, funcionan o requieren actualización?	Encargada de Recursos Humanos, Directores	Cuestionario o mixto	3 personas	2	Tabla de Frecuencia
	¿Cuáles reglamentos y estatutos existen. Funcionan o requieren actualización?	Encargada de Recursos Humanos, Directores	Cuestionario o mixto	3 personas	2	Tabla de Frecuencia
	¿Cuáles medios e instrumentos se utilizan en la escuela para sistematizar y evaluar el funcionamiento de la organización y generar informes?	Encargada de Recursos Humanos, Directores	Cuestionario o mixto	4 personas	2	Tabla de Frecuencia
	¿La misión, visión y valores institucionales, están documentados, se conocen, operan o requieren actualización?	Personal en general	Cuestionario o mixto	30 personas	2	Tabla de Frecuencia
	¿Cuál es la percepción que tiene el personal a cerca del colegio, en su ámbito organizacional, de instalaciones, necesidades etc.	Personal en general	Cuestionario o mixto	30 personas	2	Tabla de Frecuencia
	Cuáles son los medios para posicionar y difundir la imagen institucional. Instrumentos institucionales (hojas, carpetas, fachada, página web, etc.)	Mtra. Computación, Directores, Encargada de Recursos Humanos, Prefecto de Secundaria	Cuestionario o mixto	6 personas	2	Tabla de Frecuencia
Ámbito social-comunitario y vinculación	Se cuenta con un procedimiento de contacto y seguimiento de egresados, funciona, requiere actualización, qué información proporciona	Directores, Control escolar	Cuestionario o mixto	4 personas	2	Tabla de Frecuencia
	Se cuenta con un programa de trabajo con familias, funciona, requiere actualización, qué información proporciona	Directores, Maestros, 4 administrativos	Cuestionario o mixto	25 personas	2	Tabla de Frecuencia
	Inmiscuir a los padres de familia en la tarea educativa de la institución, qué percepción tienen los padres del colegio en conjunto. ¿Qué actividades deben realizarse para lograr la participación y colaboración eficaz de los padres en las	Directores, Maestros, 4 administrativos	Cuestionario o mixto	25 personas	2	Tabla de Frecuencia

	<p>tareas educativas de la escuela relacionadas con la atención de necesidades materiales, financieras y con el apoyo a los alumnos para facilitar su aprendizaje</p> <p>Cuáles son los medios de vinculación que tiene la institución, qué funciona, requiere actualización</p> <p>Hacer vínculos con fundaciones y asociaciones que apoyen y participen de la tarea educativa</p>	Directores, Encargada de Trabajo Social, administrativos	Cuestionario o mixto	5	2	Tabla de Frecuencia
Proyecto educativo-pedagógico	No se cuenta con un modelo educativo definido que oriente la formación, qué y cómo desea formar la institución,	Directores, maestros Pedagoga	Cuestionario o mixto	21 personas	2	Tabla de Frecuencia
	Se desconoce con precisión los niveles educativos que se alcanzan en la enseñanza-aprendizaje.	Directores, Maestros, Pedagoga	Cuestionario o mixto	21 personas	2	Tabla de Frecuencia
	Se carece de un equipo y grupos colegiados de profesores	Directores, Maestros, Pedagoga	Cuestionario o mixto	21 personas	2	Tabla de Frecuencia
	Retroalimentaciones sistemáticas tanto de alumnos como de docentes. Saber cómo está el nivel académico, índice de deserción, aprovechamiento, alumnos.	Directores, Control Escolar	Análisis de documentación cuantitativa	4 personas	1	Tabla de Frecuencia

Tabla 2.1 Esquema metodológico para el diagnóstico

En la tabla 2.2 se presenta el resumen de los instrumentos utilizados para la recolección de los datos. El instrumento utilizado fue un cuestionario mixto, el cual fue aplicado a nueve diferentes grupos de informantes con preguntas focalizadas correspondiendo a cada grupo para que ofrezca las mejores respuestas específicas y adecuadas según su rol en la institución, tal división de informantes y ámbitos se podrá visualizar más adelante en la siguiente tabla.

<b>INSTRUMENTO</b> Cuestionario mixto	<b>INFORMANTES:</b> A=Directivos B= Coordinadores C=Maestros D=Recursos Humanos E=Intendencia F=Administrativos G= Control Escolar H= Trabajo Social I=Padres de familia	<b>FECHA DE APLICACIÓN:</b> Noviembre de 2013
<b>Persona:</b> Personal en general	<b>OBJETIVO DEL INSTRUMENTO.</b> Conocer la percepción de los trabajadores en cuanto se refiere al proyecto educativo, institucionalización, instalaciones, reglamentos, procesos, capacitación, Control escolar, vinculación, imagen institucional.	
<b>Qué rasgos afecta:</b> Instalaciones, filosofía institucional, procesos, reglamentos institucionales, capacitación y desarrollo, calidad educativa, Relaciones interpersonales.		

Tabla 2.2      Resumen de Instrumentos utilizados

### 2.5.1 Diseño de Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron para la realización del diagnóstico fueron el cuestionario mixto, que se realizó al cien por ciento de los empleados así como al 25% de los padres de familia de todos los niveles.

El fin de emplear estos instrumentos, fue el recabar la información necesaria que pueda dar datos generales y pertinentes para saber cómo se encuentra la institución en el ámbito de la Organización, en lo Pedagógico-Curricular y en el de la Vinculación Social-Comunitaria.

El cuestionario fue elegido por la agilidad con la que se puede practicar a los diferentes niveles de puestos con los que cuenta la institución, como lo refiere Aparicio (2004) con la finalidad de obtener información puntual sobre los tres temas particulares (Organización en el centro, proyecto educativo-pedagógico, vinculación social-comunitaria), mediante preguntas que fueron analizadas en base a su frecuencia. Se eligieron preguntas cerradas para ofrecer posibles respuestas coherentes que permitan una verdadera aproximación a la percepción de quien contesta, pero también se eligieron preguntas abiertas, con la finalidad de ofrecer una amplitud de respuesta sobre todo en los aspectos donde nos interesan que den su opinión y que ofrezcan alternativas para el mejor funcionamiento de la institución.

En la tabla 2.3 se muestra el cuestionario mixto general donde se aprecian las preguntas y los ámbitos en los que se aplicó dicho cuestionario. Es conveniente señalar que el cuestionario muestra la generalidad y no las variaciones de preguntas que se modificaron y adecuaron según se aplicó a los diferentes grupos de informantes, que aunque tuvieran semejantes ámbitos, las preguntas podrían variar.

Este cuestionario está dirigido al personal de la institución, su propósito es recabar información diagnóstica que será utilizada para la formalización del proyecto educativo institucional.

Deseamos que usted sea parte del proyecto. Así pues le agradecemos colaborar respondiendo a las siguientes preguntas

Nombre : \_\_\_\_\_  
 Edad: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_  
 Sexo: \_\_\_\_\_  
 Fecha de Ingreso: \_\_ - \_\_ - \_\_ Fecha de Aplicación \_\_ - \_\_ - \_\_ Escolaridad: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Utilice los siguientes criterios para expresar su percepción sobre los asuntos que se revisan**

	1	2	3	4	5
1.- Crítica/Alarmante	X				
2.- Deficiente		X			
3.- Regular			X		
4.- Aceptable				X	
5.- Excelente					X

**A INSTALACIONES DE PREESCOLAR, PRIMARIA Y SECUNDARIA**

	1	2	3	4	5
1.- Limpieza y orden en aulas, patios y áreas comunes					
2.- Fachada e imagen institucional que se proyecta					
3.- Iluminación y ventilación en aulas y salones de trabajo					
4.- Distribución y acomodo de los alumnos en el plantel					
6.- Limpieza de Cafetería					
7.- Estado y limpieza de Baños de alumnos y maestros					
8.- Distribución y limpieza de botes de basura en la escuela					
9.- Condiciones de seguridad del edificio					
10.- Accesos de entrada y salida de alumnos y personal					
11.- Lo señalado anteriormente, cómo puede beneficiar o perjudicar en el desempeño de tu trabajo					

**B CONOCIMIENTO DE LA FILOSOFÍA Y ORGANIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

	1	2	3	4	5
12.- Se me ha informado sobre el objetivo, misión, visión y valores del colegio					
13.- Conozco el reglamento de alumnos					
14.- Se aplica adecuadamente tal reglamento					

15.- Conozco el reglamento interno de trabajo					
16.- Se aplica dicho reglamento de trabajo					
17.- El colegio tiene definido un organigrama					
18.- Conozco la descripción de mi puesto					
19.- Las funciones que realizo corresponden a la descripción de mi puesto					
20.- Cuento con procedimientos definidos para hacer mi trabajo					
21.- Se me han informado tales procedimientos					
¿Qué Reglamentos y estatutos existen?					
Los mencionados anteriormente ¿funcionan o requieren actualización?					
¿Qué reglamentos o estatutos harán falta para una mejor organización de la institución?					
¿Qué aportarán dichos reglamentos o estatutos?					
¿Es importante tener instrumentos para sistematizar y evaluar el funcionamiento de la organización? ¿Por qué?					
¿Cuáles instrumentos son utilizados en la institución?					
¿Qué instrumento se pueda aplicar en la institución para mejorar la sistematización y evaluación de la organización?					
22.- De acuerdo a las respuestas anteriores, qué elementos dificultan un buen desempeño de mi trabajo (comente ¿por qué?)					

C MODELO EDUCATIVO					
	1	2	3	4	5
37.- ¿Es importante que la escuela defina un modelo educativo para realizar el trabajo?					
¿Por qué?					
¿Qué beneficios tendrá?					
38.- ¿Qué procesos reconoce o identifica en un modelo pedagógico?					
39.- ¿Conoce algún instrumento que pueda ser de utilidad en el área educativa de la institución?					
40.- Además de lo que la SEP propone, ¿cree necesario utilizar otro modelo educativo?, ¿cuál?					
41.- Además de los planes y programas, ¿cree necesario que se utilicen otros recursos en clases?, ¿Cuáles?					
42.- ¿Qué herramientas conoce o ha visto utilizar con eficacia en la práctica educativa de la institución?					
43.- ¿Qué procesos de acompañamiento cree útiles para satisfacer las necesidades educativas actuales en la institución?					
44.- ¿Las juntas mensuales del Consejo Técnico son suficientes y han ayudado a planear y atender las problemáticas educativas del Colegio?					
45.- Mencione a su juicio, tres principales dificultades educativas, que al atenderlas podría mejorar la institución					
46.- ¿Qué apoyos requiere?, ¿En dónde necesita más apoyo para mejorar la práctica educativa?					
D AMBIENTE LABORAL Y RELACIONES INTERPERSONALES					
	1	2	3	4	5
47.- La Institución fomenta el respeto e igualdad					
48.- El personal docente es respetuoso y amable entre sí					
49.- Considero que la relación entre la dirección de mi nivel y el docente es:					
50.- El ambiente general de trabajo es:					
51.- Me siento bien de trabajar en este colegio					
52.- Me siento orgulloso de trabajar en esta institución					
53.- Hay buenas condiciones cuando trabajamos en equipo					
54.- Los conflictos se resuelven se enfrentan y se atienden positivamente					
55.- El clima de trabajo permite que me sienta confiado (a) y animado (a)					
58.- Mencione dos aspectos que se deberían atender urgentemente para mejorar la dinámica de trabajo					
E CAPACITACIÓN Y DESARROLLO					
	1	2	3	4	5

59.- La institución tiene un proceso de inducción para informar a los nuevos trabajadores					
60.- Hay un programa y plan anual de capacitación					
61.- Me siento suficientemente capacitado (a) en mi área para desempeñar mis funciones					
63.- ¿En qué aspectos tendría que capacitarme más?					
64.- ¿De qué manera me gustaría recibir tal capacitación?					
65.- Dos áreas, en las que la institución debería actualizarse y/o capacitarse son:					
66.- ¿Cómo aportaría esto a la institución?					

F CONTROL ESCOLAR					
	1	2	3	4	5
67.- El área de control escolar responde a las necesidades de los padres de familia?					
68.- Hay generación y sistematización de datos					
69.- ¿Será importante que ésta área genere y sistematice datos?, ¿Para qué?					
70.- ¿El funcionamiento es suficiente para apoyar otras áreas?, ¿Por qué?					
71.- ¿Qué apoyos se requieren de otras áreas para mejorar su eficiencia? ¿Cuáles?					
72.- ¿Los instrumentos que se utilizan son útiles y suficientes? ¿Por qué?					
73.- ¿Qué otros instrumentos podrías aplicar para mejorar el funcionamiento del área?					
74.- Mencione los tres problemas más urgentes de atender en el área de Control Escolar					

G IMAGEN INSTITUCIONAL					
75.- ¿Crees que es importante tener una buena imagen institucional?, ¿por qué?					
76.- ¿Qué medios utiliza la institución para posicionar y difundir la imagen institucional?					
77.- ¿Son efectivos tales medios de posicionamiento?					
78.- ¿Qué medios crees podrían ayudar a tener una mejor imagen y posicionamiento de la institución?					
79.- ¿Qué elementos se deben incentivar para tener una mejor imagen institucional?					
H ÁMBITO SOCIAL-COMUNITARIO					
80.- Será importante inmiscuir a los padres de familia a la tarea educativa?. ¿Por qué?					
81.- ¿Qué actividades o trabajos programados se tienen con padres de familia?					
82.- ¿Tales actividades han funcionado y han sido suficientes?					
83.- ¿Qué actividades cree se tendrían que generar para lograr participación eficaz de los padres de familia?					
84.- ¿Será importante tener contacto con egresados? ¿Qué aportaría a la institución?					
85.- ¿Se cuenta con un procedimiento de contacto y seguimiento con egresados?					
86.- ¿Ha sido funcional? ¿Qué resultados lo demuestran?					
87.- ¿Qué actividades, procedimientos y procesos se podrían generar para lograr la participación eficaz de egresados?					
88.- ¿Cree que es importante el tener vínculos con instituciones, organizaciones y asociaciones? ¿Por qué?					
89.- ¿Qué aportaría a la institución?					
90.- ¿Con qué instituciones deberíamos de vincularnos y por qué?					
91.- ¿Tiene algún comentario adicional sobre los temas tratados en este cuestionario?					

Tabla 2.3

Cuestionario mixto general

El pasado cuestionario se dividió en ocho ámbitos institucionales y se aplicó a nueve grupos de personas, según el trabajo que desempeñan y su relación que guardan en la institución.

### 2.5.2 Sujetos y ámbitos implicados en el diagnóstico

Enseguida se presenta una tabla (2.4) donde se especifican los grupos de informantes que fueron el 100% del personal que labora en la institución, segmentando las preguntas para cada perfil de puestos que existe y cada persona según lo que podría aportar, para saber cuáles fueron los ámbitos donde tienen mayor injerencia y estrecha relación, que es donde ofrecerán mayor información. Además el cuestionario mixto se realizó en el 25% de los padres de familia, tratando de tomar en cuenta a aquellos padres de familia que participan mucho, a los que medianamente participan y a los que casi no participan,

Informante	Ámbito	Justificación
Directores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones</li> <li>• Conocimiento de la filosofía y organización institucional</li> <li>• Modelo Educativo</li> <li>• Ambiente laboral y Relaciones interpersonales</li> <li>• Capacitación y desarrollo</li> <li>• Imagen Institucional</li> <li>• Social-comunitario</li> </ul>	El cuestionario se aplicó a tres directores en los siete ámbitos, dado que tienen una visión general de la tarea educativa, además son quienes pueden tomar decisiones de importancia para bien de la institución
Coordinadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones</li> <li>• Conocimiento de la filosofía y organización institucional</li> <li>• Modelo Educativo</li> <li>• Modelo Educativo</li> <li>• Ambiente laboral y Relaciones interpersonales</li> <li>• Capacitación y Desarrollo</li> <li>• Imagen Institucional</li> <li>• Social-comunitario</li> </ul>	Se realizó el cuestionario a tres Coordinadores en los siete ámbitos, porque guardan una visión general de la institución y aunque su mando se ve más acotado que el director, son quienes viven las situaciones más concretas del global de la institución.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones</li> <li>• Conocimiento de la filosofía y organización institucional</li> </ul>	En los docentes se realizó el énfasis en el ámbito del modelo educativo dado que son quienes están más de cerca en la práctica educativa y quienes podrán dar mayor referencia en éste ámbito. Además se quiso



Docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo Educativo</li> <li>• Ambiente laboral y Relaciones interpersonales</li> <li>• Capacitación y Desarrollo</li> <li>• Social-comunitario</li> </ul>	enfaticar en la capacitación y desarrollo para que den relación de qué es lo que más requieren para acrecentar la calidad educativa en la institución
Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones</li> <li>• Conocimiento de la filosofía y organización institucional</li> <li>• Ambiente laboral y Relaciones interpersonales</li> <li>• Capacitación y Desarrollo</li> </ul>	Se tomaron los cuatro ámbitos más genéricos que se aplicaron a todo el personal, dado que no tienen un ámbito más específico donde puedan dar aportación más puntual sobre algún punto
Control Escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones</li> <li>• Conocimiento de la filosofía y organización institucional</li> <li>• Ambiente laboral y Relaciones interpersonales</li> <li>• Capacitación y desarrollo</li> <li>• Control escolar</li> </ul>	Se quiso dar especial énfasis en el ámbito de Control escolar, dado que puede ofrecer información y sugerencias a implementar sobre procesos e instrumentos que ayuden a eficientar la relación de alumnos, ingresos, egresos, reprobados, etc.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones</li> <li>• Conocimiento de la filosofía y organización institucional</li> <li>• Ambiente laboral y Relaciones interpersonales</li> <li>• Capacitación y Desarrollo</li> <li>• Imagen Institucional</li> </ul>	Se puso el énfasis en la organización de la institución dado que es quien lleva la batuta en el área de los procesos y perfiles de puestos, así como de la reglamentación.
Intendencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones</li> <li>• Conocimiento de la filosofía y organización institucional</li> <li>• Ambiente laboral y Relaciones interpersonales</li> <li>• Capacitación y Desarrollo</li> </ul>	Se le cuestionó sobre los cuatro ámbitos que se les requirió a todo el personal, pero enfatizando sobre todo las instalaciones, dado que son quienes están más de cerca ante las necesidades que requiere el edificio
Trabajo Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones</li> <li>• Conocimiento de la filosofía y organización institucional</li> <li>• Ambiente laboral y Relaciones interpersonales</li> <li>• Capacitación y Desarrollo</li> <li>• Social-comunitario</li> </ul>	Se le quiso dar relevancia al ámbito de lo social-comunitario, dado que puede ayudar a generar propuestas de vinculación con diferentes actores e instituciones
Padres de Familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones</li> <li>• Conocimiento de la filosofía y organización institucional</li> </ul>	El cuestionario a padres de familia fue el más diverso, dado que las preguntas tendieron a ser más abiertas para conocer su aportación en los tres ámbitos descritos anteriormente para poder conocer su apreciación que tienen de la

	• Modelo Educativo	institución
--	--------------------	-------------

Tabla 2.4 Relación de los informantes con los ámbitos institucionales

### Reporte de aplicación:

Se seleccionó a estos informantes, según se creía la conveniencia, dada la información que podrían aportar desde su puesto y experiencia como lo muestra la tabla 2.5.

Instrumento	Objetivo	Ámbito	Ítems		Fuentes
			Cerrado	Abierto	
Cuestionario mixto	Conocer la percepción, opinión y las necesidades que tienen los docentes, administrativos, intendentes, tutor y coordinadoras, directores y padres de familia	Instalaciones	10	1	Docentes, administrativos, intendentes, tutor y coordinadoras, directores y padres de familia
		Filosofía y organización de la institución	10	8	Directores y coordinadores
			10	0	docentes, administrativos, intendentes
			5	4	Padres de Familia
		Modelo educativo	1	11	Directores, coordinadores, docentes
			3	10	Padres de Familia
		Ambiente laboral y relaciones interpersonales	9	1	Docentes, administrativos, intendentes, tutor y coordinadoras, directores y padres de familia
		Capacitación y desarrollo	3	4	Docentes, administrativos, intendentes, coordinadores, directores y padres de familia
		Control Escolar	2	7	Control Escolar
		Imagen Institucional	0	5	Directores, coordinadores
		Social-comunitario	0	12	Directores, Coordinadores

Tabla 2.5 Relación de categorías, ítems e informantes del cuestionario mixto

### 2.5.3 Procedimiento de sistematización

El instrumento para sistematizar el cuestionario mixto con preguntas cerradas se dio a partir del cuestionario mixto utilizado, donde se muestra la percepción de los docentes de los tres niveles, los directores, administrativos, intendencia, coordinadores y padres de familia a cerca de: el edificio, el conocimiento de la filosofía y organización institucional, el modelo educativo, el ambiente laboral y las relaciones interpersonales, así como de la capacitación y desarrollos según los cinco criterios a elegir, como lo son el crítico/alarmante, deficiente, regular, aceptable y excelente.

	Criterios utilizados				
	1	2	3	4	5
1.- Crítica/Alarmante	X				
2.- Deficiente		X			
3.- Regular			X		
4.- Aceptable				X	
5.- Excelente					X

## 2.5.4 Análisis de Resultados

El análisis del vaciado del diagnóstico permitió conocer las condiciones en las que se encuentra la institución en cuanto al proyecto educativo institucional dado en los ámbitos de las instalaciones, del conocimiento de la filosofía y organización, del modelo educativo, del ambiente laboral y las relaciones interpersonales, de la capacitación y desarrollo, de la imagen institucional y de la vinculación social-comunitaria

### 2.5.4.1 Instalaciones

El diagnóstico dejó en claro los puntos más vulnerables que son: la fachada del edificio, la limpieza e higiene de los baños, salones y de la cafetería, la ventilación e iluminación de los salones y los padres de familia enfatizaron la seguridad en la entrada y salida de los alumnos.

En lo que respecta a la fachada se menciona que tiene apariencia de un centro de beneficencia, de un orfanato o un centro de readaptación social, dado los colores y que no está enjarrado, dejándose ver los ladrillos y el paso de los años que ha sufrido el edificio sin modificaciones ni remodelaciones que le hagan tener una imagen renovada.

En cuanto a la iluminación en las aulas es pobre, dado que las ventanas están cubiertas por la parte de afuera por maya-sombra y por árboles que no han recibido una poda adecuada para que la iluminación sea la que se requiere. Y en cuanto a la ventilación, las ventanas muchas de ellas no abren bien o porque son ya viejas o bien porque se les puso una protección en el exterior para dar seguridad al edificio que no permite que se abran, esto aunado a que el 50% de los ventiladores no tienen funcionamiento o es deficiente.

Es significativo que los docentes de preescolar no mencionaron cómo les puede perjudicar o beneficiar las instalaciones, se tiene el contexto de que preescolar está en un edificio diferente al de primaria y secundaria, tiene mobiliario más adaptado, tiene muchos dibujos que van acorde al tipo de enseñanza que ahí se ofrece, el lugar de esparcimiento es mayor comparado al que se tiene en primaria y secundaria, además de que el alumnado es menor, todo esto hace ver que la percepción que los docentes tienen del edificio no perjudica sus labores educativas.

Los docentes de primaria por su parte señalaron que lo que más perjudica es la ventilación y la iluminación de las aulas, no mencionando con tanta fuerza otras áreas con carencias que dificulte su labor docente.

Los padres de familia reiteraron la limpieza en los baños y la higiene en la cooperativa donde se preparan los alimentos, dichas áreas son puntos importantes en los cuales se fijan mucho los papás.

#### **2.5.4.2 Conocimiento de la filosofía y organización de la institución**

Se tienen dos documentos a utilizar en la institución en cuanto a reglamentos, uno es el de alumnos que es el más completo y utilizado, aunque manifiestan que requerirá de adaptación añadiendo algunas características que no se tenían contempladas. Además se encuentra el reglamento interno de trabajo, el cual está en fase de reelaboración, por lo mismo no se ha oficializado, aunque en la realidad ya se han puesto varias reglamentaciones en actividad, de tal manera que es fuerte el contraste de que aunque no se ha oficializado, ya está en operación, lo que ha provocado que haya errores de interpretación, de comunicación, mala información, de no saber a qué tipo de sanción se incurre con ciertas faltas, etc.

Se pide también que se haga, se oficialice y se comunique el organigrama junto con las funciones que deberá tener cada puesto, para entonces poder tener mayor claridad de las funciones que cada quien tiene y no se dupliquen o se transgredan las tareas diarias.

No existe una filosofía de la institución o al menos oficializada y redactada que esté a la visión del personal, se sabe culturalmente que es una institución educativa y católica, pero se desconoce la visión, misión, valores, filosofía, objetivos y fines de la institución, los cuales podrán dar claridad en el funcionamiento y perfil de trabajador y perfil del estudiante que se desea educar.

#### **2.5.4.3 Modelo Educativo**

Se tiene claridad de que el modelo educativo en el cual se sustenta la institución es la propuesta de la Secretaría de Educación Pública, con el modelo por competencias, para lo cual se llevan instrumentos, estrategias, pedagogía, habilidades y actitudes basadas en lo que la Reforma (RIEB) pretende implementar.

Sin embargo no se tiene un registro del modelo educativo propio e institucional que le dé identidad y sustento a la organización, ése modelo que pondrá el sello característico de cómo se desea educar y qué tipo de alumno pretende formar.

En el ámbito pedagógico los docentes de los tres niveles refieren que hay carencia en los materiales que se utilizarán para las clases o si bien los hay se tienen que seguir procesos muy burocráticos y poco accesibles para poseer dicho material.

Además reflejan la necesidad de potencializar el área psicopedagógica, donde se puedan atender a los alumnos que lo requieran y se les pueda dar el seguimiento debido que evite problemáticas mayores.

Señalan como necesidad el que se dé capacitación en las tecnologías de la información las cuales podrán aplicar en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Los docentes de secundaria refieren como necesidad el definir un modelo educativo propio de la institución que le dé fundamento, sustento y que sea una guía que pueda conducir el camino que la institución pretende llevar en cuanto a qué alumno desea formar y de qué manera. Esto derivado a que la institución cuenta con el modelo que la SEP posee, sin embargo se ve necesario adaptarlo

proporcionando lo que a la institución le da identidad y lo hace distinto del de otras instituciones similares.

#### **2.5.4.4 Ambiente laboral y relaciones interpersonales**

Es un aspecto que en los últimos meses se ha trabajado y se ha depurado, de tal manera que se refiere hay un agradable ambiente de trabajo y de interrelaciones en los trabajadores, sin embargo hay todavía cuestiones a tratar para que siga fomentándose el respeto y el trato digno al otro, sobre todo en el nivel de preescolar donde se verifican los puntos más vulnerables en este sentido.

Es también digno de rescatar el que la inmensa mayoría de los trabajadores dicen estar orgullosos de la institución en la que trabajan, lo cual denota que hay aprecio, cariño y compromiso porque la institución vaya mejorando y por ende el trabajador, fue también significativo que en sus comentarios dejaban ver su intención y compromiso por tal mejora.

En cuanto al ambiente laboral, los docentes de preescolar mencionan que el respeto de la institución hacia los trabajadores como entre los mismos trabajadores es deficiente, dado que se carece de respeto, amabilidad e igualdad.

No así con los docentes de secundaria donde se percibe que hay muy buenas condiciones de relación y trato entre los trabajadores y de la institución hacia los trabajadores.

#### **2.5.4.5 Capacitación y desarrollo**

No hay una cultura de la capacitación, no son trabajadores que conscientemente demanden la capacitación, han mencionado que falta capacitación una vez que se les ha incitado a pensar y reflexionar en el punto. En ello manifiestan diversidad en lo que requieren capacitarse, como diversa es la función que desempeñan, así va desde el intendente que afirma necesitar capacitarse en el área de electricidad, la psicóloga en un diplomado en PNL, la de recursos humanos en cuestión fiscal, el docente en cuestiones pedagógicas, las administrativas en relaciones humanas y así cada puesto requiere de capacitación diferente según las tareas y funciones a desempeñar. Aunque al estarse haciendo

el PEI se tendrá que tener una capacitación general para dar a conocer dicho proyecto, para explicarlo, para llevarlo a cabo e implementarlo lo más fiel posible a lo que se requiere según los fines que la institución demande.

#### **2.5.4.6 Imagen institucional**

Según los trabajadores, el colegio no tiene una buena imagen institucional primero por el estado del edificio en cuanto a la fachada, que deja mucho que desear, juntamente con la iluminación y ventilación de los salones, los mesa-bancos en los que se sientan los alumnos que son incómodos, se carece de limpieza en los baños y en la cooperativa donde se preparan los alimentos. Segundo por el trato que no es digno de algunos administrativos y docentes para con los padres de familia que en definitiva son quienes deciden o no tener los servicios en la institución y tercero porque los procesos educativos tienen que ser corregidos para ser más eficientes y poder brindar una educación de calidad.

Los padres de familia refieren que el colegio para aumentar su calidad y mejorar la imagen, tienen que trabajar en cuanto al aseo de baños, remodelación en la fachada del edificio, la higiene de la cooperativa donde se preparan los alimentos y la no rotación de docentes que garantice un mejor aprendizaje.

#### **2.5.4.7 Vinculación, social-comunitario**

Éste es el punto más descuidado en la institución, pues si apenas se tienen contacto con los padres de familia dos veces al año en juntas generales y una vez al bimestre para entrega de calificaciones.

No hay un proyecto que relacione a los alumnos con la sociedad, con la comunidad, con otras instancias educativas, un programa de participación efectiva de los padres de familia comprometiéndose en coordinación con el colegio para la mejora en la calidad educativa, no existe la visión de poder conjuntar a quienes han egresado de la institución para llamarles a colaborar con quien les ofreció la educación en sus primeros años de vida, ni tampoco la concepción de agradecimiento con aquellos que fueron los iniciadores del proyecto educativo en los años cincuenta.

### **2.5.5 Definición del problema a intervenir**

La situación problema se centra en la necesidad de elaborar un Proyecto Educativo Institucional, que sirva de guía en la labor y en los objetivos pretendidos por la institución en los ámbitos de la Organización-Administración, del Proyecto Pedagógico-Curricular y en la Vinculación Social-Comunitaria.

Después de realizar el diagnóstico institucional se encontró que hay un desconocimiento del organigrama por la carencia del mismo, así como las reglamentaciones internas que direccionan el actuar dentro de la institución como lo son reglamentos y estatutos que dan como resultado la pérdida de guía y dirección en el trabajo, especialmente en los procesos y sanciones que se aplican.

Aunado a esto la planta docente refiere la falta de un documento que exprese el modelo educativo propio de la institución, que sea una guía del docente y que ofrezca fundamento a la enseñanza, que identifique y dé identidad a la institución. De tal manera que en el ámbito pedagógico se hace necesario el realizar una estructura de fondo en la elaboración del modelo educativo específico de la institución, en consecuencia se carece de parámetros en la práctica docente acorde a principios institucionales dando como resultado gran heterogeneidad y diversidad metodológica que hace tener una carente consistencia en la labor más importante que la institución tiene como misión.

También refieren los docentes que no cuentan con el material didáctico necesario para trabajar en el aula o bien si se tiene es muy burocrático y difícil el acceso a los mismos, de tal manera que se requiere actualización en la administración de los materiales así como en los procesos para llegar a un fácil acceso sin perder la regulación.

Desde la perspectiva de los padres de familia se menciona mejorar la limpieza e higiene en sanitarios y cooperativa, lugar donde se preparan los alimentos, así como la iluminación y ventilación de aulas y hacer trabajos de mantenimiento y remodelación en la fachada del inmueble, todo ello referente a la manutención de las instalaciones que afecta en la imagen que se proyecta y que



entonces devaluará el trabajo y calidad que se pueda realizar en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

La institución carece de una imagen e impacto favorable hacia el exterior, se tienen pocos registros de ex-alumnos, poca comunicación con padres de familia que a su vez manifiestan tendrán que integrarse e interesarse más por las actividades que sus hijos realizan, nula participación con instituciones educativas semejantes o superiores con las cuales se lleven trabajos en común, poco manejo de la proyección institucional que remite a organizar el área de vinculación que coadyuve al buen posicionamiento institucional.

En resumen, se detectó gracias al diagnóstico la necesidad de poseer un documento que oriente, coordine, dirija y potencie las actividades del centro escolar en cuanto a la Organización-Administración, al modelo Pedagógico-Curricular y a la Vinculación Social-Comunitaria. Se hace necesaria la gestión directiva que estratégicamente oriente los trabajos definiendo prioridades, garantizando los mejores funcionamientos, la eficiencia, la calidad y el buen manejo de los recursos que la organización posee. En ello es primordial la participación colaborativa que se genere en el personal, dejando de lado la soledad endémica, que dé lugar al trabajo colaborativo que se impregne en toda la institución.

### **CAPÍTULO III      FUNDAMENTACIÓN DE LAS ACCIONES DE INTERVENCIÓN**

El propósito del presente capítulo es fundamentar lo que se ha realizado en el diagnóstico, así como en la elaboración del proyecto educativo institucional con la temática señalada que se ha referido en la problemática planteada, para entonces poder conducir a la clarificación de la intervención a realizar.

El capítulo se dividirá en dos grandes bloques, la primera se enfoca en explicar a través de conceptualizaciones, la problemática planteada en el diagnóstico. La segunda parte se enfocará en presentar los referentes teóricos que orienten las acciones para la mejora desde la intervención, de tal manera que se abordarán los temas que llevan relación directa con el proyecto educativo institucional y sus ámbitos: el modelo Pedagógico-Curricular, lo Administrativo-Organizativo y la Vinculación Social-Comunitaria.

#### **3.1      Conceptualización del problema**

Se entenderá como proyecto Educativo Institucional el referido por Alonso (2005: 21) “El documento que define la identidad de la institución educativa, formula los fines y objetivos del centro escolar, expresa el modelo educativo que ofrece a la sociedad, que es asumido por la comunidad educativa”.

De tal manera que el Proyecto Educativo Institucional será el instrumento que dé guía y fortalecimiento a la intención educativa-pedagógica, apoyando al logro de los objetivos de la institución, así pues favorecerá contundentemente al buen desempeño del trabajo y a crear ambientes favorables de desenvolvimiento que generen al interior y exterior de la institución los vínculos idóneos que den rumbo al quehacer educativo, que debe estar dirigido, normado, regido, planeado y supervisado para lograr el ciudadano y la sociedad que se desea. En definitiva será ese documento rector y orientador en sus tres ámbitos planteados, sin dejar de lado su filosofía e ideología.

El Proyecto Educativo Institucional tiene una función vital en el desarrollo y desenvolvimiento de la institución, dado que es ahí donde se van a exponer las

principales características de qué es ese centro, cuál es su fundamento, cuál es su identidad en cuanto a lo que hace y debe tener. Por otro lado, denota la organización, unidad y colaboración entre sus diferentes entes y grupos que tiene el centro para que de forma organizada y colegiada generen actividades, propuestas, objetivos y logros deseados por la institución.

De tal manera que el proyecto esta intrínsecamente vinculado a los objetivos que la institución conscientemente desea llegar, brindando así una organización, una pedagogía, una vinculación y una calidad en su trato que necesariamente redunde en la calidad educativa.

La fundamentación que ahora se hace, es generada desde la Gestión Directiva y es, desde esta perspectiva, de dónde nace el formalizar y elaborar el Proyecto Educativo Institucional. Así que el primer responsable será el director general, para con ello impulsar la participación de todo el personal (directores de nivel, docentes, coordinadores, administrativos, recursos humanos, intendentes) que labora en la institución, dado que al ser un proyecto que abarque la totalidad de la institución, todos tendrán algo que aportar, desde el ámbito donde se desarrollan por la función y tarea que les corresponde. De esta manera todos se sentirán parte de la elaboración de dicho proyecto y en la futura implementación de los trabajos que se realicen, lo que dará congruencia a los ámbitos que la conforman.

### **3.2 Noción de Proyecto Educativo Institucional**

Cualquier lugar o ámbito donde se encuentre un conjunto de seres humanos requiere de un mínimo de organización para poder funcionar de mejor manera, llegando así a sus fines mínimos planteados. De tal manera que cualquier organización que desee lograr tales objetivos tendrá que ser precisamente con una sabia organización. Si esto se traslada al ámbito escolar tendrá mayor relevancia, puesto que el ámbito educativo requiere de una minuciosa organización y planificación para lograr tener una educación de calidad. En este tipo de organización confluyan seis componentes, como lo comparte Antúnez (2008: 15) “los objetivos, recursos, estructura, tecnología, cultura y entorno

determinarán el escenario de las prácticas pedagógicas de la institución y el rumbo que habrá de guiarlas”.

Cuando se hace referencia a proyecto, se entenderá la perspectiva de Antúnez (2008: 19-20) “Solemos designar con él al instrumento que recoge el diseño de un intento deliberado de construir algo... anticipa la acción y suele comunicar los criterios y principios que servirán para orientarla, así como la tecnología que se utilizará para desarrollarla”.

Ésta noción de proyecto, ahora será enfocada al ámbito de una institución educativa. De ahora en adelante se referirá con el nombre de Proyecto Educativo Institucional (PEI) a lo que otros autores se referirán como Proyecto Educativo del Centro, (PEC). Se entenderá con la noción que hace alusión Antúnez (2008: 20) afirmando que el proyecto educativo del centro será “El instrumento que recoge y comunica una propuesta integral para dirigir y orientar coherentemente los procesos de intervención educativa que se desarrollan en una institución escolar”. Tales nociones del proyecto estarán estipuladas en el contenido que presenta el mismo autor (2008: 20) en la siguiente tabla (3.1).

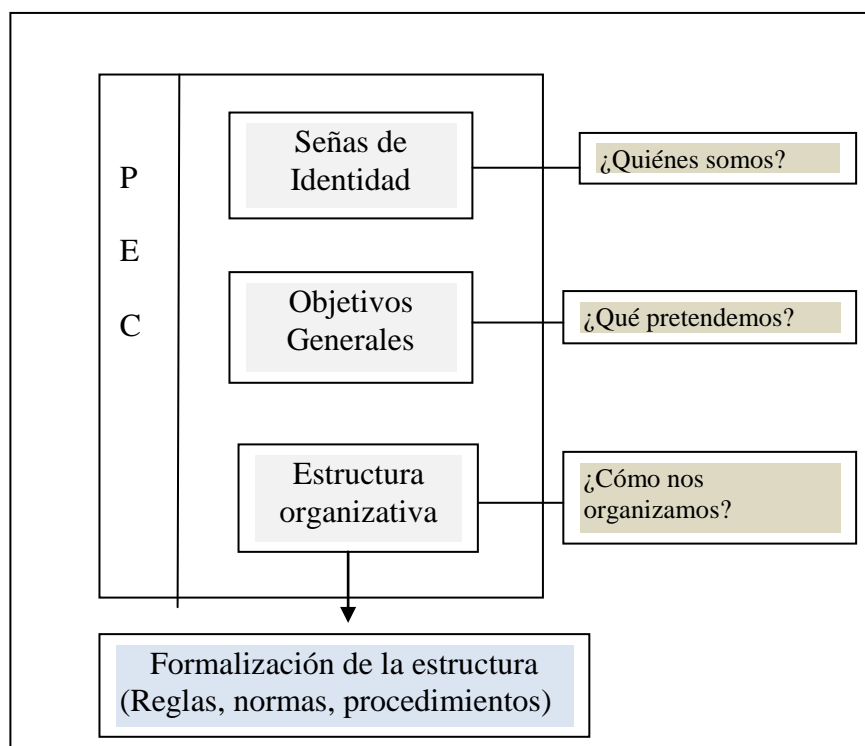


Tabla 3.1 Contenido del Pec

Dicho de otra manera y más explicado por Rey en Grande (2002) se manifiestan en cinco partes señaladas en el siguiente esquema (tabla 3.2).

<b>Partes del Proyecto educativo Institucional</b>	
<b>Previamente al proyecto</b>	La elaboración del PEI presupone el conocimiento del entorno o contexto y, a partir del mismo, en concreto del análisis: socioeconómico de las familias; del medio: social, cultural y natural; del centro; de los alumnos ( <u>características psicológicas</u> ); y el profesorado.
<b>I</b> <b>¿Quiénes somos? (señas de identidad)</b>	Supone la definición del establecimiento, sus posibilidades y diferencias con los demás. Tipo de escuela: concertado, unidades, integración, etapas... Si tiene ideario o carácter propio o principios inspiradores; características que la diferencian de otras escuelas; ¿a quiénes se dirige?; si forma parte de una red de establecimientos y qué documentos definen estos establecimientos; etc.
<b>II</b> <b>¿Qué queremos?</b>	Es el compromiso que establece el profesorado con la comunidad escolar para definir la educación que pretenden como establecimiento: objetivos educativos y didácticos; valores y hábitos de conducta; tipo de aprendizaje; actividades extracurriculares, etc. Algunos compromisos salen del Proyecto Curricular del establecimiento, tales como: <u>objetivos de etapa; criterios de evaluación y promoción; criterios metodológicos.</u>
<b>III</b> <b>¿Cómo lo conseguimos?</b>	Consiste en la organización que adopta el establecimiento para conseguir dichos objetivos, en torno a: orientación y tutorías; participación; convivencia y disciplina: normas, derechos y obligaciones (no su tipificación, sino qué tipo de normas, qué se pretende con las mismas...); funcionamiento y organización didáctica del establecimiento: juntas de evaluación, reuniones horizontales y verticales, departamentos, etc.; servicios y actividades complementarias que ofrece; etc. (si se utiliza material común, con libros o sin libros, etc.) ( <u>estos elementos se concretan en un reglamento de régimen interior: RRI</u> )
<b>IV</b> <b>Otros Aspectos</b>	Relación con otros establecimientos del entorno o la misma empresa (establecimientos privados o concertados); utilización de las instalaciones escolares fuera de horario escolar; relaciones con ayuntamientos de profesores, etc.; actitud de colaboración con otros establecimientos que persigan la mejora de la escuela; movimientos de renovación pedagógica, etc.

Tabla 3.2Grande (2002: 190)

### 3.2.1 Elementos y momentos del Proyecto Educativo Institucional

De acuerdo con Ramírez (1999) el Proyecto Educativo deberá tener ciertos elementos que abarquen la totalidad de la institución para que ésta cumpla con sus objetivos que se ha planteado, que oriente los esfuerzos de la comunidad en la mejora de los aprendizajes de la cultura institucional. Tales elementos se manifiestan en la tabla 3.3 de Ramírez (1999) que enseguida se presenta.

ÁMBITOS DE GESTIÓN	ELEMENTOS CONSTITUTIVOS
PLANTEAMIENTO IDEOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Objetivos institucionales</li> <li>• Ideario</li> <li>• Perfiles del alumno y el docente</li> </ul>
MODELO PEDAGÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios pedagógicos</li> <li>• Enfoques pedagógicos que sustentan el modelo pedagógico</li> <li>• Rol del alumno</li> <li>• Rol del maestro</li> <li>• Proceso de enseñanza aprendizaje</li> <li>• Evaluación del aprendizaje</li> </ul>
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura Organizativa</li> <li>• Organigrama</li> <li>• Definición de puestos y funciones</li> <li>• Órganos colegiados</li> <li>• Normas de convivencia</li> <li>• Reglamento de trabajo</li> </ul>

Tabla 3.3 Elementos del Proyecto Educativo Institucional, (Ramírez, 1999)

### 3.2.2 Marcos generales.

De acuerdo a Grande (2002) el PEI debe proyectarse en el sentido de una estrategia que estructure la comunidad educativa, impregnando los diversos apartados que tiene el PEI. En este sentido se debe responder a los acuerdos que la comunidad educativa tenga como pertinentes para el óptimo funcionamiento respetando su historia y su cultura, de esta forma se muestran en el siguiente esquema (tabla 3.4) los marcos legales que pueden ayudar de referencia.

<b>Marcos generales del PEI</b>	
<b>1.- Análisis del contexto</b>	1.1 Identificación y definición de las características socioeducativas de la comunidad. 1.2 Definición de las características del centro: tipología, etapas educativas, oferta educativa curricular y extracurricular, servicios al alumnado, etc. 1.3 Concreción constructiva y positiva de las características y necesidades educativas de los alumnos. 1.4 Definición de las características y expectativas educativas de las familias
<b>2.- Principios, metas y objetivos educativos del centro</b>	2.1 Modelo educativo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Papel educativo del centro y compromisos con la comunidad</li> <li>• Coeducación</li> <li>• No discriminación</li> <li>• Desarrollo de capacidades de... (teniendo en cuenta las necesidades del alumnado y expectativas familiares).</li> <li>• Valores para desarrollar en los alumnos/as y en todo el establecimiento</li> </ul> 2.2 Estilo pedagógico del profesorado: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo de aprendizaje</li> <li>• Papel del profesor</li> <li>• Papel del alumn@</li> <li>• Modelo de evaluación</li> </ul> 2.3 Medidas de atención a la diversidad y de ayuda al alumnado: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Líneas básicas del programa de orientación y acción tutorial</li> <li>• Medidas de esfuerzo, profundización y ayuda al alumnado</li> </ul>
<b>3.- Modelo organizativo</b>	3.1 Descripción de las estructuras organizativas normativas del establecimiento 3.2 Concreción de la organización y funcionamiento de las estructuras organizativas consecuentes con los principios planteados en el modelo educativo 3.3 Elaboración de un organigrama que refleje la estructura real y funcional del establecimiento
<b>4.- Modelo de relación</b>	4.1 Definición concreta y contextualizada de las funciones de las estructuras organizativas del establecimiento 4.2 Concreción de las normas de convivencia y las condiciones de su aplicación 4.3 Definición de mecanismos y procesos para solucionar las contingencias 4.4 Definición del procedimiento de modificación del propio reglamento de régimen interior
<b>5.- Modelo de participación</b>	5.1 Descripción de los órganos de participación del centro y de sus funciones 5.2 Relaciones establecimiento/comunidad
<b>6.- Modelo de Gestión</b>	6.1 Articulación de las actividades de gestión del establecimiento

Tabla 3.4 Grande (2002: 181)

### 3.2.3 Sujetos a intervenir en el Proyecto Educativo

Actualmente es difícil pensar que un proyecto de tal envergadura podrá ser llevado desde la individualidad, máxime cuando se trata de un proyecto que se encuentra en el ámbito educativo y sabiendo que se trata de un proyecto que abarca a toda la institución, de tal manera que la responsabilidad no sólo recae sobre el director o sobre quien esté al frente de la institución educativa, sino que tal proyecto para que en verdad sea institucional, deberá contemplar a la comunidad institucional.

Esta comunidad ésta conformada necesariamente por el dirigente, el gestor, el director, así como el cuerpo de docentes, los alumnos, los padres de familia, y

en general por toda la comunidad educativa, quienes serán los que irán asumiendo la responsabilidad por el desarrollo y los resultados del Proyecto Educativo Institucional.

De esta manera es interesante referir a Schmelkes (1995: 54) al afirmar que el plan se debe elaborar en equipo

“Las personas que conducen los procesos escolares son las responsables, en última instancia, del mejoramiento de la calidad, pues la calidad se encuentra en el proceso. Esto significa que son ellas quienes, en conjunto, tienen que desarrollar el plan. Esto implica que el director convoque, logre convencer, entusiasme y comprometa al equipo de docentes en el inicio de una empresa colectiva”.

### **3.3 Modelo Educativo, Pedagógico-Curricular**

El Modelo Pedagógico-Curricular, se deslinda como una parte fundamental del Proyecto Educativo Institucional, que en el concepto de Antúnez (2008), será aquel proyecto que se pueda atribuir al que enseña las competencias educativas que se lleva en sí, el conocimiento del proceso de aprendizaje como una forja que parte de los conocimientos de cada quien, convirtiéndose de esta manera en un instrumento esencial en la formación permanente y para proveer a la institución de un documento que le permita registrar las decisiones y la evolución pedagógica del centro a lo largo de su historia.

#### **3.3.1 Componentes del Modelo Educativo Pedagógico-Curricular**

El Modelo Educativo pedagógico-curricular habrá de responder a la definición de lo que se pretende en el centro educativo, sus intenciones, así como los medios metodológicos que se llevarán a cabo y por ende los instrumentos para realizar tal seguimiento y evaluación del proceso educativo.

Del Carmen (1991) refiere los componentes del Modelo Educativo Pedagógico del centro que enseguida se señalan.

- ¿Qué hay que enseñar?



- Objetivos generales del centro y las etapas. Contextualización de los objetivos generales de etapa del Diseño Curricular base en la realidad educativa del centro
- Objetivos generales y contenidos de las áreas. Contextualización y adecuación de los objetivos generales y contenidos de las áreas del Diseño Curricular Base en la realidad educativa del centro
- ¿Cuándo hay que enseñar?
  - Objetivos generales de área por ciclo
  - Secuenciación de los contenidos
- ¿Cómo hay que enseñar?
  - Opciones metodológicas. Criterios y opciones básicas concretas de metodología didáctica para el tratamiento de todos o parte de los contenidos de cada área en los ciclos
  - Materiales curriculares y recursos didácticos
- ¿Qué hay que evaluar, cuándo y cómo?
  - Pautas de evaluación. Procedimientos de evaluación en las diferentes áreas del ciclo
  - Criterios de promoción interciclos. Criterios y procedimientos a utilizar para la promoción de interciclos

Un Modelo Educativo consiste en la organización dinámica de la educación del individuo y la sociedad en función de sus relaciones y de una cronología (SEP, 1991, en Céron, 1998). Así mismo Céron menciona que en un modelo se fijan las pautas, los fines, los sujetos y los medios que participan en el proceso educativo, de igual manera se describe el proceso que se necesita para alcanzar las metas. El mismo autor menciona que el modelo educativo tiene tres componentes:

1. Un componente filosófico, que se refiere a los fines últimos y se asocia a la Filosofía.
2. Un componente teórico, que se refiere al ordenamiento interno y se asocia con la teoría.

3. Un componente político, que se refiere a su orientación práctica y se asocia al proceso educativo, su puesta en operación, la evaluación y retroalimentación del proceso de enseñanza aprendizaje.

Todo enfoque pedagógico tiene que dar cuenta de manera sistemática y coherente sobre los siguientes puntos que son señalados por Rodríguez (2012):

- ¿Qué se entiende por educación?
- ¿Cuál es el rol del alumno?
- ¿Cuál es el rol del docente?
- ¿Cómo concibe el proceso de enseñanza aprendizaje? y
- ¿Cómo se ha de evaluar este proceso?

### **3.3.2 Características del Modelo Educativo Pedagógico-Curricular**

Las características que señala Antúnez (2008) respecto al proyecto son los siguientes:

- Instrumento para la toma de decisiones, es decir es un instrumento dinámico que ayudará al docente a tener las pautas de planificación en los distintos componentes curriculares en la enseñanza a los alumnos, garantiza la coherencia y el sentido de todas las actuaciones docentes.
- Mejora la calidad de la enseñanza, relaciona el trabajo diario de las programaciones concretas del aula con la planificación a largo plazo y con objetivos que son más amplios, de tal manera que se convierte en una herramienta indispensable para el análisis y la reflexión de la práctica educativa. Responde no tanto a la pregunta del qué se hace, sino más bien al para qué se hace, de tal manera que evaluará los medios utilizados para el logro de los objetivos preestablecidos, al explicitar las propuestas pedagógicas que posibiliten el análisis y el contraste entre la planificación, el proceso y los resultados para así redefinir las propuestas y establecer nuevas necesidades.

- Es un instrumento para la formación permanente, el proceso de elaboración y revisión de los componentes del proyecto, hará que sea un instrumento que dé formación permanente al profesorado, tanto individual como colectivamente. El que se explique lo que se desea, sistematizar el razonamiento de por qué se hace, contrastar diferentes puntos de vista, tomar decisiones de varios ámbitos ofrecerán retos y una constante búsqueda y ampliación de nuevos conocimientos.
- Instrumento documental, así el proyecto como documento cobrará su importancia al convertirse, a lo largo de los años, en el registro de la historia educativa de la institución, lo cual hará que esté quien esté, las líneas fundamentales se respetarán.

El Modelo Pedagógico-Curricular es una construcción teórico formal que ayuda a fundamentar científica e ideológicamente la realidad pedagógica escolar, misma que responde a una necesidad histórico concreta. Los modelos pedagógicos se inspiran en una fuente teórica cuyas raíces están en las teorías y paradigmas de la educación.

El Modelo Pedagógico es el medio fundamental del PEI para propiciar el cambio intelectual, la transformación de conciencia y el cambio de actitud requerido en los alumnos. El modelo pedagógico da cuenta del tipo de persona, de sociedad, de cultura, del modelo de convivencia, que compromete a la institución educativa frente a los conceptos, como conocimientos, saberes, pedagogía, didáctica, metodología, ciencia, técnica, tecnología, evaluación, aprendizaje, roles, relaciones, principios filosóficos, epistemológicos, etc. que explican el enfoque y las corrientes que iluminan dicho modelo y sirven de fundamento para todos los componentes del PEI.

Por tanto es posible darse cuenta de cómo el Enfoque Pedagógico conduce y da sentido a las prácticas del centro escolar.

### 3.4 Estructura Organizativa

En las instituciones educativas como en cualquier otra organización deberá de contar con un conjunto de elementos y estructuras organizativas para poder llegar a los objetivos planteados de forma efectiva, tal funcionamiento deberá regularse y articularse adecuadamente para responder a los objetivos institucionales deseados, en gran medida se deberá a la gestión de la organización el funcionamiento de las instituciones escolares.

Autores diversos hacen señalamientos de qué tipo de organización se tiene en una institución de carácter educativo, así por ejemplo Antúnez (2000) hace el análisis de la organización en la institución educativa planteada desde la perspectiva vertical y horizontal de la siguiente manera.

**La organización vertical:** Serán los órganos unipersonales o colegiados que pueden tomar decisiones ejecutivas, es decir que se corresponden de forma vertical con los órganos de gobierno de la institución educativa.

**La organización horizontal:** se da por la necesidad de desarrollar operativamente las tareas centrales de la organización educativa.

Gairín en Grande (2002) hace una diferenciación muy similar, pero llamada Escuela dependiente y escuela autónoma, la cuales se refieren en el siguiente cuadro (tabla 3.5). Para saber cómo se desenvuelve y está organizada una institución es importante conocer el estilo de dirección que se rige, dado que gracias al estilo de dirección será la forma de organización. Si por ejemplo la dirección se limita a una acción reproductora del marco normativo que se rige, si es autocrático, burocrático, con un liderazgo transaccional basado en el control, entonces la organización se desenvolverá de esta manera, si en este mismo caso la organización se autonomiza, se independiza, participa y actúa en coordinación, entonces creará un conflicto que podrá ser tan álgido hasta que no se congele el tipo de liderazgo con el tipo de organización.

<b>Organización del sistema</b>	<b>Escuela dependiente</b>	<b>Escuela autónoma</b>
Decisiones político-educativas	Centralizadas	Descentralizadas
Papel de la administración	Regulación, control	Coordinación, impulsos de actuación, garantía de normativa mínima
Curriculum	Cerrado	Abierto
Servicios técnicos	Centralizados	Descentralizados
Rol de los técnicos	Prescriptivo	Asesor
Capacitación del profesorado	Masificada, individualista	Centrada en la institución
<b>Organización institucional</b>		
Planteamientos institucionales	Impuestos	Propios
Estructura de participación	Inexistentes	Múltiples
<b>Sistema relacional</b>		
Comunicación	Vertical	Horizontal
Participación	Información	Toma de decisiones
Decisiones	Impuestas	Colaborativas
Profesor	Individualista. Transmisor de conocimientos	Cooperativo. Configurador del currículum
<b>Funciones organizativas</b> La dirección		
Actuación	Gestor	Organizador
Acceso	Oposición. Nombramiento	Elección
Funciones	Burocráticas, control	Animador, coordinador, medidor de conflictos
Tipología	Autocrática	Participativa
Estilo docente	Autoritario	Democrático
Perfil	Técnico	Político

Tabla 3.5 La organización del sistema escolar. Gairín 1991: 12, en Grande 2002: 57

Así habiendo presentado las diferentes características del modelo, será importante señalar que la organización descrita en el presente trabajo tiende a ser dependiente, donde se dirige por lo que el líder mande, se respeta, se atiende de manera vertical, se regula y se centraliza desde una cabeza que es la que tiene la dirección totalizadora.

Para efecto del presente trabajo y para un mayor impacto en la estrategia de intervención y en los resultados que puedan obtenerse, se ve pertinente transmutar a un estilo de liderazgo participativo, democrático y transformacional que más adelante se explicará y que evidentemente confluya en ir formando a una comunidad organizacional más autónoma, descentralizada, con gobierno horizontal, donde el líder sea un animador, coordinador, mediador que entonces contribuya a la participación activa y sustancial de todo su personal en la toma de decisiones en la organización.

Esta forma de trabajo y organización creará una perspectiva cultural tanto del proyecto institucional como en su proceso de elaboración, el cual se convertirá

en un referente y sustento base en el reflejo de la cultura organizacional autónoma, como lo menciona Santos (1997) las organizaciones se convierten en aulas gigantes en las que todo habla, en las que todo enseña, donde la organización educa a través de su funcionar y accionar cotidiano en todas sus acciones.

### **3.5 Vinculación, social-comunitario**

Se entenderá a la institución educativa como lo refiere Antúnez (2008) un sistema abierto, de tal manera que la acción educadora pretendida estará abierta a una diversidad de instituciones incorporando la colaboración de los padres de familia de las instituciones sociales del entorno y las instituciones culturales.

#### **3.5.1 Ámbitos de gobierno institucional**

##### **1) Proyección interna:**

- a. Establecer líneas de participación propias del establecimiento con su comunidad educativa.
- b. Mantener con las familias canales de información lo más directos posibles, reconociéndolas como parte básica de la educación y respetando las convicciones de ideologías.

##### **2) De proyección externa:**

Seguir manteniendo relaciones de colaboración y coordinación con entidades u organismos que incidan directa o indirectamente en nuestra comunidad educativa (servicios sociales...).

##### **3) En relación con la responsabilidad profesional.**

#### **De proyección interior**

- Posibilitar la progresiva integración de los padres/madres de los alumnos en el proceso educativo de sus hijos/as, mediante las reuniones colectivas y las entrevistas personales con el profesorado y tutores/as.

- Posibilitar las agrupaciones y asociaciones de los alumnos/as mediante las asambleas de clases, las tutorías, las juntas de delegados para que participen directamente en la organización y dinámica escolar.
- Facilitar la planificación y realización de las actividades extraescolares.

### **De proyección exterior**

- Favorecer las relaciones entre el establecimiento y el entorno sociocultural para posibilitar el desarrollo adecuado de los proyectos de escuela encaminados a la educación permanente de los miembros de la comunidad educativa.
- Abrir la escuela al barrio en el que está ubicada, a través de programas específicos patrocinados por entidades públicas y privadas del entorno.
- Incrementar las relaciones con el resto de los establecimientos, tanto de primaria como de secundaria, para intercambiar experiencias en beneficio de la calidad de la enseñanza.

### **En relación con la responsabilidad profesional**

- Establecer un clima de trabajo en el que la actividad profesional se desarrolle en un ambiente favorable, distendido, de intercambio y colaboración.
- Fomentar proteger la formación permanente de los profesionales del establecimiento para que su continua actualización incida en los modelos de enseñanza y cooperación profesional en el propio establecimiento.
- Favorecer las relaciones personales y humanas entre los miembros de la comunidad escolar en base a que nuestro entendimiento revertirá el beneficio de nuestros alumnos/as y en el progreso del establecimiento.
- Velar por la conservación y el mantenimiento de los medios y recursos disponibles que, por ser públicos, estamos obligados a su protección y aprovechamiento.

En esta perspectiva de vinculación es importante no perder de vista el objetivo primordial que se encuentra muy bien estipulado en Grande (2002 :216) en siete propósitos:

1. El cuidado de la salud de alumnos/as.
2. El apoyo del equilibrio emocional y de la autonomía del personal de los alumnos/as.
3. Ayudar a los alumnos/as a comprender la realidad y llegar a ser capaces de actuar sobre ella.
4. Ayudar a los alumnos/as a establecer y mantener relaciones personales positivas y llegar a ser capaces de participar en la vida de los grupos.
5. Ayudar a los alumnos/as a realizarse intelectualmente y a impulsar las potencialidades de su pensamiento.
6. Facilitar que los alumnos/as se adapten a la realidad de forma crítica.
7. Ayudar a los alumnos/as a manifestar su propia identidad y sus opciones.

### **3.6 La Gestión Directiva**

El director como gestor en la institución educativa tiene tareas diversas que abarcan a la totalidad de la institución, dentro de ellos es fácil que se ocupe de las cuestiones materiales, de las actividades burocráticas, de ser contratista de los diferentes servicios que se requieran, pero no de la cuestión educativa-pedagógica. Así lo demuestra Miñana (2001) en un estudio que se realizó en Argentina a finales de los 80's donde se indagaba la percepción de los rectores de secundaria en el sector privado y oficial, donde más de la mitad de los entrevistados afirmaban que las tareas pedagógicas no forma parte de las funciones que deberían cumplir, aún más había un grupo que las catalogaba como ajenas al deber de su función. Sin embargo la parte esencial del directivo como gestor radica en el liderazgo pedagógico, la promoción, el proceso de mejora y el



cambio será inherente al cargo de director, aunque en diversas ocasiones se enfoque más en lo organizativo, administrativo o financiero.

Si se va un poco más allá, se evidenciará que éstos rubros no son excluyentes entre sí, sino por el contrario serán incluyentes, como lo refiere Miñana (2001: 129).

En la gestión educativa no se puede separar lo pedagógico, de lo organizativo y administrativo. Los pensadores clásicos, desde Comenio a Dewey, han insistido en que lo organizativo en una escuela es pedagógico y los cambios pedagógicos que no transforman tiempos y espacios, estructura y funcionamiento de la escuela terminan siendo neutralizados.

En todo cambio e innovación de una organización educativa, el papel del director como líder es fundamental y fundante, como lo refiere Obin en Miñana (2001: 139) “El cambio pasa por los directores, no puede hacerse sin ellos y menos aún contra ellos”. De tal manera que en toda transformación hay un ejercicio directo del directivo. Sin embargo esta tarea no sólo se reduce a él, pues si se conceptualiza la gestión escolar definida por Pozner (2005: 70) como “El conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa”. Se encuentra que en la tarea de gestión y de dirección esta inmiscuido el equipo directivo así como la totalidad de la comunidad, siendo así no sólo tarea del director.

Ahora bien, entendida así la gestión, no sólo será llegar a conformar consejos directivos, académicos, equipos, o bien delegar tareas, sino como lo menciona Miñana (2001) es llegar a poder asumir el derecho y la responsabilidad que todos tienen, conferida en la conducción de la organización y en llevar a buen fin su misión y las metas trazadas, de tal manera que los problemas de la dirección se vuelven problemas de todos.

### **3.7 La Gestión Participativa Transformacional**

Los procesos de cambio en las instituciones no se dan por ende o al azar o por sí mismos, sino que requieren de uno o varios seres pensantes que

deliberadamente orquesten la necesidad de un cambio por un rumbo definido, por el cual serán direccionados los trabajos. Es aquí donde se inmiscuye la importancia del líder para ejercer tal influencia que pueda ser orientada hacia los objetivos institucionales.

De tal manera que al trastocar los puntos medulares de un proyecto educativo sería ilusorio querer tratarlos desde la individualidad, así dada la implicación de toda la institución se ve necesario generar grupos colaborativos como lo cita Antúnez (2000), en toda la organización formal tendrá que existir la división del trabajo y la especificación de tareas, de tal forma que la intervención se ve necesaria hacerla desde un liderazgo integrador que promueva equipos de trabajo.

Enfocado así el liderazgo ha adquirido una notable importancia como recurso para la gestión, así lo señala San Fabián referido en Gairín (1999: 223) “Desde el punto de vista de una organización educativa, la participación es un proceso de aprendizaje, un medio de formación, y no sólo un mecanismo al servicio de la gestión”. De tal manera que la intervención se hará por medio de equipos los cuales tendrán tareas específicas y concretas.

Se dará cabida a la gestión democrática como lo menciona Antúnez (2000), que influya en las conductas de otras personas para conseguir los objetivos, es decir que se obtengan resultados por medio del trabajo de otras personas y que de esta manera se pueda permear en los diferentes liderazgos, para que de forma colaborativa y transformacional puedan cumplir los objetivos planteados por la institución.

Así el trabajo de los grupos colaborativos y transformadores serán espacios de reflexión, de análisis, de propuestas y de formación, lugar desde el cual se piense y se proyecte la institución, donde se incentive a nuevos liderazgos y se forme un nuevo profesional, como dice Miñana (2001: 137), “La profesionalidad se forma en la colegialidad y a su vez, la colegialidad requiere de la profesionalidad”.

O como también lo señala Roland S. Barth citado por Miñana (2001: 135)

La profesionalidad es sinónimo de colegialidad y se da cuando los adultos en la escuela hablan acerca de su práctica, se observan mutuamente realizando sus tareas, realizan conjuntamente el trabajo de planificar, diseñar, investigar y

evaluar el currículum y enseñan unos a otros lo que saben acerca de enseñanza, aprendizaje y liderazgo.

De tal manera que una característica primordial de la presente estrategia radica en el trabajo colegiado, el cual para ser eficaz, tendrá que caracterizarse por los principios que refiere Antúnez (2000) que son la corresponsabilidad, el saber cooperar, el tener una coordinación que asegure el éxito del trabajo, una autoridad que dirija, guíe y brinde apoyo en todo momento, así como el principio de la democracia para ayudar a que todos participen y se integren a las actividades deseadas de forma que al colegiado no sólo se le delegue el trabajo, sino que se le dé poder de tomar decisiones compartidas, donde se tenga representación formal de los órganos que conforman y que compartan un conjunto de valores comunes donde compartan los objetivos de la institución.

Para este trabajo colegiado, se trabajará en equipo con las características que Senge refiere en Duart (1999: 44).

- Modelo de centro compartido. Esto presupone un equipo cohesionado, con una comunidad educativa que participa. También presupone órganos de gobierno que funcionen
- Proyecto de futuro. Innovaciones, adaptaciones, visiones de las oportunidades de mejora. En definitiva, estar abiertos a las innovaciones educativas que sean coherentes con el modelo de centro compartido.
- Estilo de liderazgo aceptado. No queremos decir, solamente, un líder aceptado, sino un estilo aceptado.
- Cultura evaluativa integrada. Aprender de la dinámica evaluadora entendida como una dinámica de mejora. Es decir, recrearse en el propio aprendizaje.

Este enfoque democrático no significa que cada quien podrá hacer lo que mejor le convenga deslindándose de la institucionalidad, sino que por el contrario, el trabajo colegiado tendrá una fuerte carga de normatividad ya que la organización y la dirección tienen que estar fuertemente vinculadas, confluyendo ambas en los mismos objetivos.

En esta posibilidad de tomar parte activa de la comunidad en la elaboración, planeación, desarrollo y evaluación de las actividades direccionales de la organización, en el proceso organizativo y educativo, se pueden señalar las ventajas de la participación que menciona Antúnez (2000) y Gairín (1999).

- Incremento de la motivación, moral, satisfacción y compromiso
- Potencia la colaboración y el enriquecimiento mutuo de los participantes
- Estimula la solidaridad y la responsabilidad
- Reduce los conflictos
- Impulsa la dedicación
- Facilita el cambio y la innovación
- Mejora la calidad de las decisiones, más creativas y certeras dadas las aportaciones plurales, así como mejorar la calidad del trabajo realizado y la productividad
- Mitiga los manejos burocráticos, autocráticos y clientelistas al interior de las instituciones, haciendo del centro una gestión más transparente
- Dinamiza el trabajo a realizar
- Desarrolla la autonomía
- Disminuye el error y los riesgos en la toma de decisiones, ya que se tales decisiones serán tomadas desde informaciones y análisis más ricos y plurales
- Posibilita cambios culturales positivos para la organización y para la gestión de las instituciones, puesto que al hacer partícipes a los demás se incide en las costumbres, hábitos, métodos y actitudes de sus miembros
- Aumenta el conocimiento recíproco de la comunidad y de la realidad institucional

Tal tipo de liderazgo no sólo quiere ser delegativo, donde se pida ayuda repartiendo responsabilidades de un determinado trabajo, sino que se ocupe como lo menciona Gather (2004) de tomar iniciativas que sean las adecuadas en los puntos que se les ha requerido y que en ello puedan explorar y explotar su autonomía individual y colectiva y tomar las decisiones más acertadas y necesarias que favorezcan a la organización interna de la institución y al desarrollo profesional de los trabajos que se realicen en la misma, es decir la toma de decisiones para la transformación.

De tal manera que en este tipo de gestión el líder debe tener carisma, consideración individual y estimulación intelectual, ser más activo que reactivo, persuasivo, capaz de establecer metas, dirigir y orientar las tareas como las relaciones, conseguir y usar recursos y dar un margen de autonomía a sus colaboradores, de tal manera como lo refiere Gairín (1999) que hagan sentir en su equipo de trabajo las recompensas suficientes, para que sus anhelos, esfuerzos y resultados aporten la satisfacción y desarrollo personal y profesional de manera “integral, consciente, transformadora y participativa” como lo refiere Pozner (2005: 73).

Para ejercerse una dirección democrática y satisfactoria deberá contar con las siguientes características que menciona Antúnez (2000):

- Analizar y diagnosticar situaciones y problemas.
- Diseñar planes de acción en función de la diagnosis y de los recursos existentes.
- Actuar de acuerdo con las prioridades que determina la diagnosis, los recursos, el PEI y criterios de importancia y de urgencia.
- Implicar a todos los miembros de la comunidad escolar, especialmente a los enseñantes, en los procesos anteriores dándoles protagonismo y poniendo el énfasis en procesos de colaboración e información.

En fin, se ve pertinente el trabajar de esta forma colaborativa, donde la elaboración documental y procesal sólo sea un pretexto, como lo menciona Holly (1991) la importancia de la elaboración del PEI no está en que se elabore un buen proyecto que dé cumplimiento a lo exigido, ya sea académico o administrativo, sino que lo fundamental es que sea el mismo equipo docente el que mediante la elaboración y desarrollo de proyectos, se autoforme y adquiera las destrezas y habilidades necesarias para trabajar en equipo. De esta manera se ve conveniente que para la intervención se buscará el modelo de proyectos como instrumento procedimental para la autoformación de los equipos de trabajo en la institución.

### **3.8 La Innovación como parte de la Gestión y de la Calidad**

Un concepto que será de gran utilidad para la implementación, será la innovación como parte de la gestión y de la calidad, así lo refiere Marín y Rivas (1984: 22) es “una acción que comporta la introducción de algo nuevo en el sistema educativo, modificando su estructura y sus operaciones de tal modo que resultan mejorados sus productos educativos”. De esta manera es un cambio en los procesos educativos y sus contextos más inmediatos de funcionamiento, cambios internos y de cualidad, cambios muy concretos en los elementos pedagógicos y curriculares orientados a la mejora personal e institucional, de tal manera que la innovación implica actividades medulares de la institución que afecta a su esencia, estará integrada en el proceso más que en la naturaleza misma de lo que se va a introducir, será pues como lo refiere Estebaranz (1994: 450) “Es un cambio interno a la escuela que afecta a las ideas, las prácticas y las estrategias, la propia dirección del cambio, las funciones de los individuos que participan”. De tal manera que el poder contar con un PEI, va ligado intrínsecamente a la innovación que en un centro se pueda ejercer, puesto que se está hablando no sólo de mejora en el sistema, sino de una transformación en la institución, como lo refiere Agüerrondo en Tejada (1998).

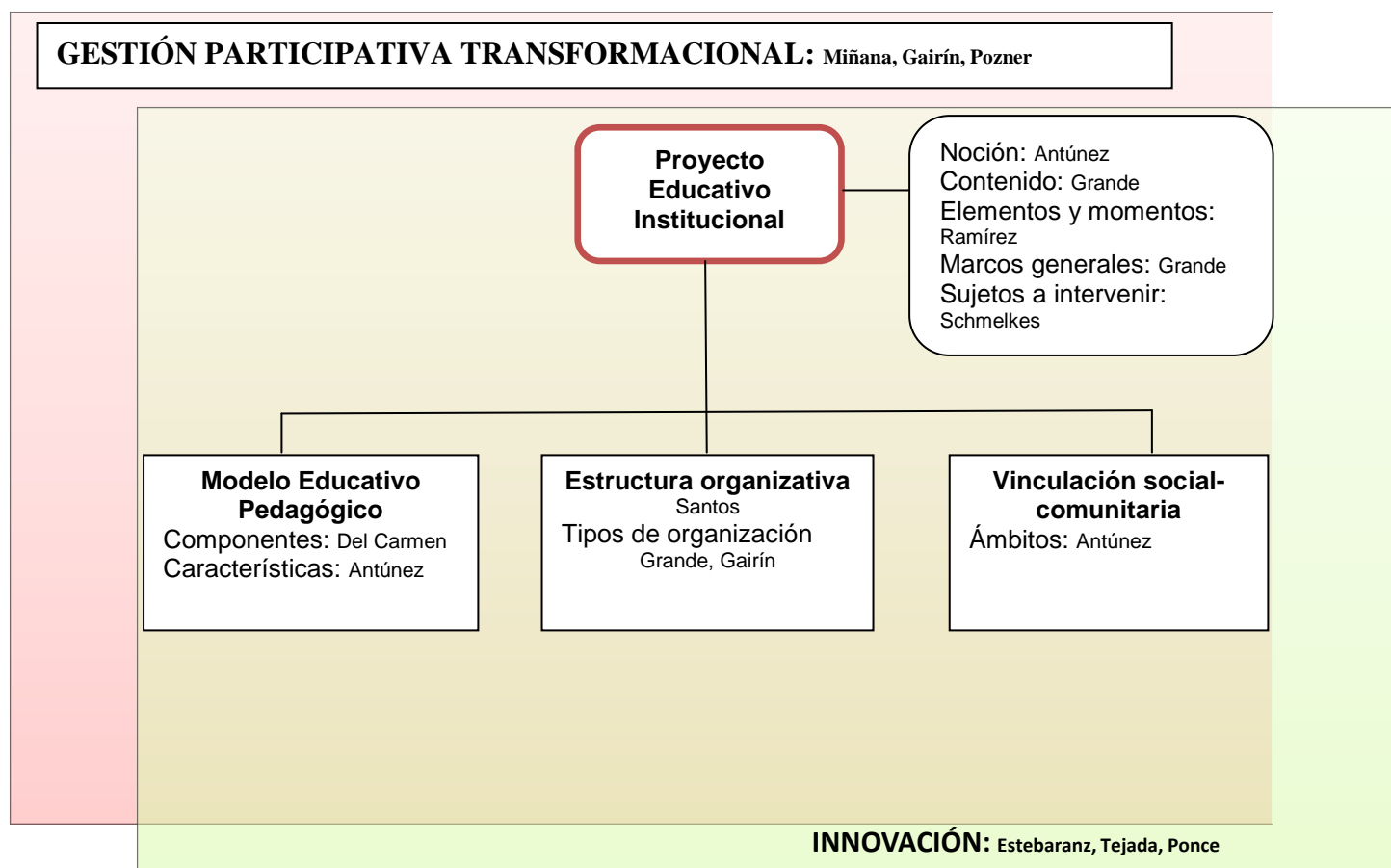
Referida la innovación por Estebaranz, es donde se den cambios en los procesos educativos y sus contextos más inmediatos de funcionamiento, cambios internos y de cualidad, cambios muy concretos en los elementos pedagógicos y curriculares orientados a la mejora personal e institucional, de tal manera que tal perspectiva implicará actividades medulares de la institución que afecten su esencia, integradas al proceso más que a la naturaleza misma de lo que se va a introducir.

Así referida la participación tanto del director, como del equipo directivo y del resto de la comunidad los cuales gozarán ya de cierto liderazgo para la transformación e innovación del centro, se presenta una tabla de Tejada (tabla 3.6) donde se hacen evidentes la fases del proceso de innovador y el papel que los líderes desempeñan en cada una de ellas.

FASES	FUNCIONES-ROLES	FORMA ACTUACIÓN
PLANIFICACIÓN ADOPCIÓN- ADAPTACIÓN	Introducción de la innovación	*Toma de decisión introducción *Análisis de la situación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Naturaleza de la innovación</li> <li>• Estabilidad y calidad del staff</li> <li>• Capacidades de los miembros</li> <li>• Compatibilidad disposición organizacional e innovación</li> <li>• Materiales y recursos</li> <li>• Canales de comunicación</li> <li>• Criterios de evaluación</li> </ul>
	Planificador	*Planificación colaborativa
	Soporte técnico y medio para alcanzar infraestructura	*Proveer espacios de tiempo (reuniones, intercambio, etc.) *Prever recursos locales e infraestructuras *Ejercer una presión positiva sobre la participación
IMPLEMENTACIÓN	Monitor	*Promover paulatinamente el proceso *Estimular y reforzar a todo el personal *Ejercer cierta presión para la implementación
	Promotor de la moral de los grupos	*Proveer satisfacción a personas en el trabajo *Procurar seguridad psicológica *Mejorar el sentido de pertenencia al grupo *Proporcionar trato justo a todos los implicados *Hacer que se sientan partícipes de la política de actuación *Aumentar el sentimiento de importancia ante el trabajo *Proporcionar cauces para el desarrollo personal
EVALUACIÓN	Evaluador (miembro del equipo de evaluación)	*Análisis de situaciones *Fomentar la evaluación continua (formativa) *Toma de decisiones *Apoyo-soporte al equipo evaluador *Feed-back continuo a todos los miembros del centro, instituciones de apoyo, administraciones, etc.

Tabla 3.6: El papel de los directivos según las fases de la innovación (Tejada, 1996: 170)

En este espacio se tendrá que tener presente una gestión del cambio innovador en cuanto a la planeación, implementación, seguimiento y evaluación en los ámbitos, tareas e indicadores de mejora que el diagnóstico arrojó, en este sentido se tomará el modelo de Tejada (1998: 96) para introducir la innovación en la elaboración de un proyecto “el proceso de dirección, planificación, distribución de recursos, activación de procesos, animación, evaluación, implicando en ello procedimientos, estrategias, técnicas e instrumentos adecuados en relación con los objetivos planteados”.



La gestión del plan de intervención y el proceso de los equipos de trabajo van a permitir que:

- Se cuente con un marco filosófico y normativo que dé sustento al Proyecto Educativo de la institución.
- Se elabore documentos descriptivos y normativos de cada una de las áreas de la organización dado que no hay, son obsoletos o merecen actualización.
- Se definan y formalizar objetivos, procesos y procedimientos que permitan cumplir la misión y visión institucional, los cuales serán referente para la organización de las distintas áreas. Que a su vez aporten criterios para documentar, dar seguimiento a los diversos procesos y evaluar a cada una de las áreas. Que den pauta para los procesos de formación, de



capacitación y de actualización de los equipos de trabajo y el desarrollo de mecanismos de operación.

- Sin que sea un fin directo, esta manera de proceder dará una cultura de la participación, colaboración y colegialidad como lo menciona Santos (1997). Las instituciones organizadas se convierten en aulas gigantes en las que todo lo que se hace habla, en las que todo enseña, la organización educa a través de su funcionar y accionar cotidiano en todas sus acciones.

De esta manera el referente teórico aquí presentado en sus dos partes, ha querido dar fundamento al resultado del diagnóstico realizado en el capítulo anterior y que a su vez da paso al fundamento de la teoría que servirá de guía para dar respuesta a las necesidades diagnosticadas desde la gestión y la calidad.

## **CAPÍTULO IV      DISEÑO Y DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN**

El capítulo tiene la finalidad de describir la estrategia de intervención que se ha formulado a raíz de las necesidades que el diagnóstico permitió ver, tomando como referente la metodología de la intervención desde el enfoque de la investigación acción. El contenido del capítulo incluye: El plan de acción, la descripción de las actividades y acciones a realizar, el cronograma de trabajo y los medios para dar seguimiento al desarrollo de la misma.

El presente capítulo se soporta en las nociones que se han desarrollado en el capítulo III: Gestión directiva, el trabajo colegiado, el liderazgo participativo transformacional, la calidad y la innovación, dado que son los ejes en torno a los que se ha elaborado la estrategia y las directrices de la implementación, que además ponen la base teórica para la construcción del Proyecto Educativo Institucional.

Aguerrondo (2002: 26), menciona los elementos esenciales que se debe tener en cuenta para la elaboración de la estrategia de intervención que dé como resultado el PEI.

Una estrategia de intervención institucional... se trata de una especie de ayuda-memoria que nos recuerda la dirección (meta) de la innovación y sobre todo, los compromisos de los diferentes actores en relación con ella. El documento de referencia selecciona un problema para abordar, explica la visión que se tiene de él (momento explicativo), señala los objetivos por lograr (momento normativo), determina qué va a hacer quién, o sea, los compromisos de cada actor (momento estratégico), y concuerda las operaciones concretas que se implementarán (momento táctico-operacional). Puede hacerse en forma escrita, pero es incorrecto verlo como un –libro cerrado- se trata más bien de una –carpeta de actividades- con hojas removibles, que se ponen y se sacan, se intercalan, se sustituyen y actualizan con el correr de los acontecimientos.

## **4.1 PLAN DE ACCIÓN**

### **4.1.1 Objetivo de la intervención**

De acuerdo con el diagnóstico, se confirma la necesidad de contar con un documento institucional que oriente, coordine, dirija y potencie las actividades del centro escolar en cuanto a lo administrativo-organizacional, a lo pedagógico-curricular y a la vinculación social-comunitaria. Este documento recuperará las fortalezas y aciertos que ha logrado la institución en su trayectoria, actualizando y complementando los aspectos que se identificaron como carencias y debilidades, siendo así el resultado de un trabajo colaborativo e innovador que incluya los puntos de vista de los diferentes actores que forman la comunidad y sea un medio para la apropiación y fortalecimiento de la propuesta al interior y exterior de la institución.

Después de realizar el diagnóstico institucional se encontró que hay un desconocimiento del organigrama por la carencia del mismo, así como las reglamentaciones internas que direccionan el actuar dentro de la institución como lo son reglamentos y estatutos que dan como resultado la pérdida de guía y dirección en el trabajo, especialmente en los procesos y sanciones que se aplican.

Aunado a esto la planta docente refiere la falta de un documento que exprese el modelo educativo propio de la institución, que sea una guía del docente y que ofrezca fundamento a la enseñanza, que identifique y dé identidad a la institución. De tal manera que en el ámbito pedagógico-curricular se hace necesario el realizar una estructura de fondo en la elaboración del modelo educativo especificado de la institución, en consecuencia se carece de parámetros en la práctica docente acorde a principios institucionales dando como resultado gran heterogeneidad y diversidad metodológica que hace tener una carente consistencia en la labor más importante que la institución tiene como misión.

También refieren los docentes que no cuentan con el material didáctico necesario para trabajar en el aula o bien si éste se tiene, es muy burocrático y difícil el acceso a los mismos, de tal manera que se requiere actualización en la administración de los materiales así como en los procesos para llegar a un fácil acceso sin perder la regulación.

Desde la perspectiva de los padres de familia se menciona mejorar la limpieza e higiene en sanitarios y cooperativa, lugar donde se preparan los alimentos, así como la iluminación y ventilación de aulas y hacer trabajos de mantenimiento y remodelación en la fachada del inmueble, todo ello referente a la manutención de las instalaciones que afecta en la imagen que se proyecta y que entonces devaluará el trabajo y calidad que se pueda realizar en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

La institución carece de una imagen e impacto favorable hacia el exterior, se tienen pocos registros de ex-alumnos, poca comunicación con padres de familia que a su vez manifiestan tendrán que integrarse e interesarse más por las actividades que sus hijos realizan, nula participación con instituciones educativas semejantes o superiores con las cuales se lleven trabajos en común, poco manejo de la proyección institucional que remite a organizar el área de vinculación que coadyuve al buen posicionamiento institucional.

Se hace necesaria la gestión directiva que estratégicamente oriente los trabajos definiendo prioridades, garantizando los mejores funcionamientos, la eficiencia, la calidad y el buen manejo de los recursos que la organización posee. En ello es primordial la participación colaborativa que se genere en el personal, dejando de lado la soledad endémica que dé lugar al trabajo colaborativo que se impregne en toda la institución.

#### **4.1.2 Descripción de la intervención**

Se pretende implementar una gestión directiva democrática transformacional, apoyada en el trabajo colaborativo y la innovación, para impulsar la construcción del Proyecto Educativo Institucional y su implementación en la organización.

La colaboración del personal que labora en la institución es el factor clave dada la magnitud del objeto de mejora, el tiempo para que se generen los resultados y el proceso de apropiación.

La estrategia se enfoca desde tres líneas de acción que son:

- La Organización y formación del Equipo Directivo y de los Grupos de Tarea, que se irán consolidando apoyados por la gestión estratégica y transformacional del director general y líder del proyecto.
- La segunda línea es instalar e implementar la metodología del trabajo colegiado que desarrollará cada Equipo y Grupo organizado de la institución, mismos que de manera colegiada realizarán la producción de los documentos para integrar el PEI.
- Por último la implementación del PEI, que conlleva los procesos de innovación en el personal de las diferentes áreas y niveles, esto es la socialización, apropiación y aplicación de los productos y procesos, con el seguimiento y la evaluación necesarios para atender el problema y de esta forma alcanzar la mejora en la calidad educativa.

#### **4.1.3 Ámbitos a intervenir**

La intervención va enfocada en los ámbitos del PEI: Lo Administrativo-Organizacional, que genere una estructura formal que propicie un ambiente interno adecuado para el logro eficaz y eficiente de los objetivos y el buen funcionamiento del centro. Lo Pedagógico-Curricular que genere los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje y por último la Vinculación Social-Comunitaria, que propicie mecanismos de colaboración y coordinación al interno y al externo de la institución que contribuya al desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Sería poco eficiente intervenir en estos ámbitos desde la individualidad o desde la verticalidad dado su impacto en la totalidad de la institución, de tal manera se ve necesario generar grupos colaborativos con características enunciadas en el capítulo III, impulsados y promovidos por el liderazgo transformacional que propicie la comunicación clara y efectiva, la confianza, motivación, dinamización coordinación y una conducción enfocada en los objetivos institucionales.

#### **4.1.4 Hipótesis de acción**

Las necesidades identificadas en el diagnóstico las cuales se han expuesto en el planteamiento del problema, pertenecientes a diferentes ámbitos de la gestión educativa y del proyecto escolar, así como las acciones y los procesos implicados en algunos ámbitos, constituyen soportes para el logro de otros, de tal manera que se estima pertinente no considerar un plan lineal para su solución y mejora, dado que el desarrollo de este proceso en el tiempo sería lento y prolongado, haciendo poco eficientes las acciones realizadas. De esta manera, se ve conveniente optar por una estrategia de intervención simultánea y/o paralela, que articule las acciones propuestas y la colaboración de los diferentes actores que integran la organización en grupos de tarea, coordinados por el director general, desde una perspectiva de “gestión participativa transformacional” para dar respuesta eficaz a las necesidades que arrojó el diagnóstico en los diferentes ámbitos del PEI que son lo Administrativo-Organizacional, lo Pedagógico-Curricular y la Vinculación Social-Comunitaria.

Este esquema de organización permitirá integrar al proyecto de mejora a los directores de cada nivel educativo y al personal de las áreas que componen la organización, para encabezar un plan de acción específico que considere las líneas de acción en lo particular y en lo colectivo. De esta manera podrían atenderse de manera oportuna las necesidades de corto plazo, avanzar en la construcción de las acciones y productos a mediano plazo y tener previstas aquellas que son a largo plazo.

Bajo estos supuestos, la dirección general en conjunto con los directores de cada nivel educativo y el personal de las áreas que componen la organización, definirán los objetivos de intervención, criterios de organización de los equipos de trabajo, los planes de trabajo específicos y los plazos para el desarrollo de los mismos. La gestión del plan de intervención y el proceso de los equipos de trabajo permitirán:

- Definir, actualizar y formalizar los objetivos la misión y visión institucional.
- Contar con un marco filosófico que dé sustento al Proyecto Educativo de la Institución.

- Elaborar y actualizar documentos descriptivos y normativos (manuales y procesos de operación) como referentes para la organización de cada una de las áreas
- Comunicar los objetivos de la institución
- Aportar criterios para documentar, dar seguimiento a los diversos procesos y evaluar a cada una de las áreas
- Dar pautas para los procesos de formación, de capacitación y de actualización de los equipos de trabajo, los proyectos particulares de cada área y sus mecanismos de operación.
- Formar el equipo directivo y los organismos colegiados bajo una óptica de trabajo participativo, colaborativo, innovador y transformacional.
- Definir pautas para los procesos de formación, de capacitación y de actualización de los equipos de trabajo
- Promover una cultura de la participación e implicación institucional en las diferentes tareas a realizar.

#### **4.1.5 Metodología de la intervención**

La elaboración y construcción de un PEI requiere de una planificación cuidadosa, donde haya una secuencia de acciones que den rumbo y guía para avanzar por el camino correcto, con este propósito se ha tomado la propuesta de Grande (2002), quien señala las diferentes fases para la realización del PEI.

- Fase de sensibilización: Es la motivación y sensibilización de la comunidad educativa sobre el tema que se está trabajando, en esta fase se generará la necesidad de tener un proyecto propio, así como vencer las resistencias que puedan surgir para la elaboración del mismo.
- Fase de planificación: Es necesario planificar para orientar y guiar la ruta de la elaboración del proyecto, de tal manera que es necesario determinar lo que se hará, cuándo, cómo y quién se va a ocupar de realizarlo, para lo cual se tendrán que considerar las personas, recursos materiales y funcionales así como el tiempo de realización. Sin embargo tal planificación

no es cerrada, acabada o determinada, sino que debe guardar flexibilidad y se susceptible de cambios.

- Fase de elaboración o ejecución: Es importante que la escuela encuentre la mejor manera y las estrategias organizativas que mejor se adapten a su propia realidad para elaborar con eficiencia el proyecto planteado.
- Fase de aprobación y difusión del proyecto: Una vez que se ha elaborado el proyecto se procede a su aprobación y a su ulterior difusión. En cuanto a la aprobación deberá buscarse procedimientos que sean coherentes con la propia filosofía del proyecto. En cuanto a la difusión se menciona que de esta fase depende en gran parte la aplicabilidad del proyecto que se ha elaborado, deberá diseñarse una real campaña para informar y difundir el proyecto lo cual ayudará a que se conozca, se entienda y se comprenda, para que de esta manera sea asumido. En la difusión se sugieren las siguientes técnicas.
  - Realizar asambleas y reuniones generales de los diferentes estamentos para así difundir y explicar el contenido del PEI.
  - Consenso con las diferentes administraciones y entidades locales centrales.
  - Campaña de difusión.
  - Organización de actos de tipo lúdicos como fiestas, kermeses u otros con el objetivo de difundir a la comunidad el PEI.
- Fase de evaluación y seguimiento, será el sistema de revisión continua que permita la vigencia del mismo PEI, para ello propone los siguientes puntos:
  - Tener un plan anual que ayude a concretar una serie de acciones destinadas a la implementación en el desarrollo del PEI



- Promover discusiones entre el personal de la institución con los temas del PEI relativos a las problemáticas que hayan surgido
- Creación de una comisión permanente encargada de supervisar la aplicación del documento introduciendo las debidas modificaciones que vayan surgiendo, de esta forma se garantizará la actualización del proyecto.
- Mantener una comunicación constante y cercana con los padres de familia, alumnos y las diversas asociaciones para así evaluar su aplicabilidad.

Además a esta metodología descrita, es importante complementarla con las dos acciones que en cuanto a gestión escolar propone Pozner (2005: 74):

- La elaboración de un PROYECTO de la institución, que determine la orientación del proceso y que será la herramienta intelectual fundamental que orientará al conjunto de la institución.
- El desarrollo de EQUIPOS DE TRABAJO, ya que la Gestión escolar es el arte de organizar los talentos presentes en la escuela. La descentralización, para cumplir con las condiciones de calidad y eficacia, requerirá convocar a los docentes y a la comunidad para que asuman mayor protagonismo en la toma de decisiones sobre la educación que se quiere para niños y jóvenes.

#### **4.1.6 Líneas de Acción**

Por lo anteriormente descrito se ve la pertinencia de que la estrategia parta desde la perspectiva de la gestión, desde donde se construirá colectivamente el PEI. En ello una tarea primordial del gestor será la coordinación, dirección, acompañamiento, motivación y guía de los equipos de trabajo, para luego trabajar con equipos colaborativos, en una dinámica de colegiado, donde se producirán los procesos y productos requeridos por la institución dando respuesta a las necesidades diagnosticadas.

Se pensó en esta estrategia por la pertinencia del tiempo, los esfuerzos, la eficacia, la pertenencia, la inclusión y el compromiso que se generará al trabajar de manera horizontal y en paralelo, que a la par se vayan realizando los

diferentes productos y procesos desde la organización, para de esta manera avanzar en la apropiación de la innovación.

Así, las líneas de acción, van dirigidas a la organización y formación del Equipo Directivo y de los Grupos de Tarea, para luego instalar e implementar la metodología del trabajo colegiado y finalmente implementar el PEI por medio de la instrumentación de los procesos de innovación y formación en el personal de las diferentes áreas a intervenir.

El presente trabajo es liderado por el Director General del centro, apoyado por el Equipo Directivo que está integrado por seis personas, (la Directora de preescolar, la Directora de primaria, el Director de Secundaria, la encargada de Recursos Humanos, la Coordinadora de primaria y el Prefecto de Secundaria) secundado por el personal docente y administrativo agrupados en los denominados Grupos de Tarea, mismos que desarrollarán un trabajo con perspectiva de innovación, con la capacidad de la toma de decisiones y de orientación.

Tal designación considera el aporte que puede ofrecer cada miembro dadas las funciones que realiza en la institución, pretendiendo así asegurar la eficacia y la calidad en los trabajos a realizar.

Las funciones del Director general del centro es: orientar, coordinar, organizar, animar todas las actividades que realice Equipo Directivo y los Grupos de Tarea en función del plan de trabajo y los productos propuestos.

Por su parte el Equipo Directivo (ED) tendrá la función de formar y organizar a los diferentes Grupos de Tarea, realizar los acuerdos de trabajo teniendo en cuenta la equidad, las habilidades y expertice de los diferentes miembros, orientar, guiar y dar seguimiento para que las diferentes actividades se realicen en tiempo y forma dando como resultado los productos esperados de acuerdo al cronograma, que luego presentará en los colegiados los avances correspondientes para su análisis y corrección.

Los Grupos de Tarea (GT) participarán y colaborarán en mesas de trabajo, sesiones de taller y foros para recopilar y discutir la información, elaborar los productos previstos para intervención, presentar el trabajo realizado a la entidad

correspondiente para su aprobación y llegar a la redacción final de los documentos propuestos, así como propiciar el seguimiento a los procesos impulsados.



#### 4.1.6.1 Línea de acción 1, Organización y formación del Equipo Directivo y de los Grupos de Tarea

La primer línea de acción va enfocada a organizar estratégicamente el ED, y a los GT. Desde una perspectiva del liderazgo participativo transformacional en un trabajo colaborativo y colegiado. La presente línea es valiosa en la intervención que se ha planeado, dado que en gran parte la calidad y eficacia de los trabajos a realizar van a radicar en la participación organizada y dinámica de los diferentes actores a intervenir.

Para ello el ED recibirá formación en el enfoque del liderazgo participativo, transformacional, democrático según lo plantea en Miñana (2001), Gairín (1999) y Pozner (2005), con lo cual se asegurará el trabajo colegiado participativo. El liderazgo estará orientado a crear motivación para conseguir los objetivos, introducir innovación, crear una dinámica que redefina la cultura del centro.

De esta manera el ED será quien dirija la organización de otros grupos que trabajarán en el plan específico de la intervención, su participación también va enfocado a un proceso que promueva en los integrantes su propio desarrollo personal y profesional.

Los GT se integran por las y los docentes, asistentes y administrativos, donde cualquier miembro del equipo tendrá derecho a participar, contando con cierta autoridad en los procesos para la toma de decisiones, a compartir la información y acceso al conocimiento.

Cada GT tendrá actividades específicas y concretas que serán pieza importante para integrar el PEI. Este trabajo incentivará la creación de un espacio de reflexión, de análisis, de propuestas y de formación, desde el cual se piense y se proyecte la institución, a nuevos liderazgos y se forme un nuevo profesional, como dice Miñana (2001: 137) “La profesionalidad se forma en la colegialidad y a su vez, la colegialidad requiere de la profesionalidad”.

#### **4.1.6.2 Línea de acción 2. Instalar e implementar la metodología del trabajo colegiado**

Una vez organizados y conformados el ED y los GT que han recibido una formación en torno a la gestión participativa, se dará seguimiento a la planeación, planificación y realización de las actividades desde una perspectiva de innovación referida en el capítulo anterior. Por medio de una inducción se les explicará la metodología a seguir que atiende a las siguientes actividades que refiere Grande (2002).

- Analizar la necesidad y elaborar la documentación y pautas que orienten el trabajo.
- Buscar el consenso en la interpretación de los diferentes puntos de vista
- Plantear propuestas alternativas
- Formular las enmiendas necesarias a las redacciones provisionales que se vayan elaborando
- Analizar y consensuar lo redactado por la totalidad del colegiado
- Enviar a revisión, análisis y aprobación del documento

- Hacer los cambios pertinentes y necesarios para dejar finalizado el documento elaborado

En el trabajo del colegiado será importante ponerse de acuerdo en los tiempos de reunión, la planificación cuidadosa de los elementos, conceptos y momentos de las reuniones para que el trabajo sea eficaz, de calidad y de provecho en la elaboración del PEI.

El abordaje metodológico para el trabajo colegiado será dependiendo de lo que ya exista en la institución y del punto concreto a trabajar. De esta manera si ya existe un documento a complementar o actualizar, se trabajará sobre tal documento como lo menciona Grande (2002) revisándolo apartado por apartado consecutivamente, de forma que no se pasará a otro bloque hasta que no se ha definido, desarrollado y aprobado lo anterior. Si por el contrario se tiene que elaborar un documento que no existe en la institución, se investigarán y expondrán las diferentes propuestas de documentación que se pueden realizar teniendo en cuenta la identidad y la cultura institucional para ir dando forma y elaborar el producto requerido.

Cuando ya se tiene el documento completo, se pasará a la discusión de lo redactado, donde cada GT enviará su documento a otro GT para que le haga los comentarios pertinentes y luego pasarse al ED quien dará las últimas correcciones. Una vez aprobado el documento, el GT que elaboró tal documento hará la redacción final, recogiendo las enmiendas a lo discutido para elaborar el documento final.

Dicha redacción debe contener un lenguaje adaptado a la realidad escolar específica, de tal manera que debe ser asequible y entendible para la comunidad total a la que está referida.

Se sabe que el PEI no sólo es un documento que puede estar presente en los papeles importantes que la institución presume para manifestar su congruencia académica, pedagógica, organizacional y de vinculación, sino sobre todo servirá para manifestar el trabajo que la institución realiza, la identidad que se pretende implementar en la comunidad escolar, la herramienta que nos indica la

construcción de la comunidad educativa, el tipo de vida que se desea para los alumnos y trabajadores del sistema escolar.

#### **4.1.6.3 Línea de acción 3. Implementación del PEI**

Una vez que se han elaborado los documentos y procesos que en conjunto conforman el PEI, se procederá a la aprobación formal la cual tiene que ser coherente con la filosofía, la cultura, la historia e identidad institucional con el proceso de elaboración del PEI, para luego pasar a su ulterior difusión. Esto da el significado que en teoría se ha terminado el proyecto, sin embargo se encuentran otras tareas posteriores que son la instrumentación de los procesos, el seguimiento y evaluación, todo ello precisamente porque tal proyecto siempre está en constante movimiento, mejora y perfeccionamiento dada la realidad cambiante, por lo cual nunca se considerará como un producto ya finalizado.

En cuanto a la difusión se tendrá que hacer una campaña de información, dando a conocer a los diferentes sectores de la comunidad educativa (incluidos los padres y alumnos) el documento elaborado (según convenga a su interés), solicitando su participación para realizar consensuadamente las variaciones que se consideren oportunas, de esta manera se querrá que el PEI sea conocido, entendido, comprendido y asumido por los diversos miembros de la comunidad escolar.

Teniendo la elaboración definitiva de los diferentes procesos y documentos del PEI. La aprobación, la difusión y explicación de los mismos, se procederá a hacer un evento para la operativización formal de las disposiciones, procesos, reglamentos y documentos realizados. Tal operativización tendrá un tiempo de experimentación en el cual se tendrá especial atención a los cambios y modificaciones que puedan ser pertinentes a realizar en cursos sucesivos, lo cual entra en el tema de seguimiento y evaluación.

Es importante tener presente la evaluación, para tal efecto es interesante conocer la disposición de Escudero (2000: 149-160) en Álvarez (2000) donde se añade el seguimiento del PEI, como un proceso de análisis, reflexión y apoyo a la mejora de la institución educativa y a la confluencia que ahí se da de todos los

ámbitos de la organización. Sin embargo no es tarea fácil ya que son temáticas álgidas que conllevan problemas y tensiones de diversa índole.

Para el seguimiento y evaluación del PEI se hará una comisión permanente integrada por docentes, administrativos, directivos y padres de familia destinada a velar por la aplicación correcta y sustancial del documento, revisando su contenido con cierta periodicidad, sugiriendo los cambios que se crean convenientes para que entonces sean promovidas, analizadas y discutidas entre los diferentes estamentos de la comunidad escolar para que posteriormente se puedan realizar las adecuaciones pertinentes en vía de un mejoramiento continuo de los productos realizados.

Todo esto tendrá que ser efectivo en un periodo de evaluación donde confluyan todas las apreciaciones intermedias que en el curso escolar aportó la comisión de seguimiento, para luego concretarse en una serie de acciones destinadas a implementar las mejoras en el proyecto de forma progresiva. De esta manera el PEI será visto según la concepción de Santos en Álvarez (2000), como un documento que ha sido realizado y asumido colectivamente que es siempre perfeccionable y está en procesos continuos de mejora, para entonces tener la concepción de forma en espiral donde la evaluación nos permita observar los logros y las consecuciones de los objetivos planteados.

Así establecido tanto el seguimiento como la evaluación, serán entendidas no sólo como dos actividades que puedan provocar algún incentivo de mejora, sino que se pueda convertir en un proyecto del centro que pueda quedar plasmado en ulteriores trabajos, donde se dé la mejora de la educación y de la evaluación como procesos para facilitar lo que está dicho en el proyecto.

## **4.2 Fases del proyecto**

- Fase de sensibilización: Es la fase donde se organizarán el ED y los GT, donde se les dará la formación, motivación y sensibilización de la comunidad educativa sobre el tema que se está trabajando, en esta fase se generará la necesidad de tener un proyecto propio, así como vencer las

resistencias que puedan surgir para la elaboración del mismo. La presente fase tendrá las siguientes actividades concretas a realizar.

- Socializar el diagnóstico al ED
- Socializar la estrategia de intervención al ED
- Formar al ED en el liderazgo participativo transformacional por medio de una charla
- Organizar a los GT y explicarles en una reunión el trabajo a realizar
- Por medio de una plática dar formación a los GT sobre el liderazgo participativo transformacional
- Fase de planificación: Es necesario planificar para orientar y guiar la ruta de la elaboración del proyecto, de tal manera que es necesario determinar lo que se hará, cuándo, cómo y quién se va a ocupar de realizarlo, para lo cual se tendrán que considerar las personas, recursos materiales y funcionales así como el tiempo de realización. Sin embargo tal planificación no es cerrada, acabada o determinada, sino que debe guardar flexibilidad y ser susceptible de cambios. En la presente fase el ED se reunirá para planificar y dividirse el trabajo que van a coordinar en los GT. En dicha reunión se tendrá la claridad del trabajo que cada integrante del ED hará, quedando plasmado en un esquema la metodología a seguir, qué se hará, en qué momentos se hará, los recursos a utilizar y el tiempo final para tener el producto terminado, quién se ocupará de guiar los trabajos del GT.
- Fase de elaboración o ejecución: Cada GT hará el trabajo que se estipuló en la planificación, una vez teniendo el producto terminado, se enviará a que otro GT para que lo revise y a su vez ellos revisarán otros productos, con el fin de aportar puntos de vista diferentes, complementar, orientar y apropiarse el trabajo colectivo. Después de ello el producto se regresará al GT que lo elaboró para hacer los cambios sugeridos y entonces poder presentarlo al ED para que a su vez dé orientaciones y complemente lo que se crea necesario para que entonces se tenga ya el producto terminado.



- Fase de aprobación y difusión del proyecto: Una vez que se han elaborado los diferentes productos que dan forma proyecto se procede a su aprobación institucional y a su ulterior difusión. La difusión se realizará en una junta general, donde se explique todo el trabajo realizado, se agradezca el mismo y se entreguen constancias a los participantes, además se realizarán las siguientes actividades:
  - Realización de copias totales o parciales para su distribución.
  - Realizar asambleas y reuniones generales de los diferentes estamentos para así difundir y explicar el contenido del PEI, así como la fecha en la que tomarán vigor
  - El envío de copias a las diferentes administraciones y entidades locales centrales
  - Organización de actos de tipo lúdicos como fiestas, kermeses u otros con el objetivo de difundir a la comunidad el PEI
- Fase de evaluación y seguimiento:
  - Se creará un comité permanente que durante el ciclo escolar trabaje para supervisar la aplicación de los documentos o procesos realizados haciendo notas sobre las modificaciones que se crean pertinentes para ir actualizando el proyecto y que al final del curso se puedan plasmar tales modificaciones.
  - Realizar un plan anual que concrete las acciones destinadas a implementar el desarrollo del PEI
  - Incentivar discusiones entre el personal de la organización con los temas del PEI que sean relativos a las problemáticas que vayan surgiendo.
  - Tener un plan anual que ayude a concretar una serie de acciones destinadas a la implementación en el desarrollo del PEI
  - Promover discusiones entre el personal de la institución con los temas del PEI relativos a las problemáticas que hayan surgido

### 4.2.1 Descripción de las acciones a realizar

En el siguiente esquema, (Tabla 4.1) se ve reflejada la descripción grosso modo de las acciones que se realizarán para llevar a cabo la intervención, centradas en las tres líneas de acción que llevan la lógica de los tres ámbitos que conforman el PEI.

Ámbito	Persona responsable del ED	Acciones o Productos
Organizativo-Administrativo	Recursos Humanos	* Organigrama * Reglamento Interno de Trabajo * Manual de operaciones
	La Coordinadora de primaria	* Iluminación y ventilación * Limpieza de sanitarios * Limpieza e higiene en la cooperativa * Proceso para la adquisición de los materiales didáctico-pedagógicos
Enfoque Modelo Pedagógico y	La Directora de preescolar	El registro del modelo educativo propio e institucional que le dé identidad y sustento a la organización.
	La Directora de primaria	Potencializar el área psicopedagógica
	El Director de secundaria	Cultura de capacitación (Tecnologías de la información y en el aspecto humano)
Vinculación Social-Comunitaria	El Prefecto de secundaria	Dpto. de Vinculación interna y externa: * Padres * Egresados * Escuelas * Comunidad * Empresas

Tabla 4.1 Acciones a realizar en la estrategia de intervención

### 4.2.2 Descripción de las actividades (Recursos y participantes).

Actividades de la propuesta de intervención				
Actividad	Objetivo	Participantes	Recursos	Plazos
Socializar el diagnóstico	Presentar los resultados del diagnóstico a los directivos	Directores de nivel, coordinadora y recursos humanos	Biblioteca, proyector, computadora, fichas de preguntas	7 de Febrero de 2014
Socializar la estrategia de intervención al ED	Presentar la estrategia planeada para recibir retroalimentación de su pertinencia	Equipo Directivo	Biblioteca, proyector, computadora, FODA para hacer el análisis de la pertinencia de la estrategia	6 de Marzo de 2014
Taller de capacitación con el Equipo Directivo para intencionalarlo en el liderazgo participativo, transformador	Trabajar el enfoque de liderazgo participativo transformacional, para que puedan ejercerlo en el trabajo colaborativo	Director General, Directora de Primaria, preescolar, y secundaria, Coordinadora, prefecto y Recursos humanos	Biblioteca, presentación sobre qué es el liderazgo participativo transformador, cañón, lap top,	2 de Mayo de 2014
Taller de planeación y planificación con el ED para los trabajos a realizar con el GT	Definir el objetivo, el proceso y las fases de la intervención, asignar las tareas y actividades de las que será responsable cada directivo y su	Director General, Directora de Primaria, preescolar, y secundaria, Coordinadora, prefecto y Recursos	Biblioteca, hojas de planificación de cómo quedarían conformados los GT	6 de Junio de 2014





## **CAPÍTULO V. SEGUIMIENTO, SISTEMATIZACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN**

El presente capítulo tiene la finalidad de reportar el seguimiento, sistematizar y evaluar la intervención realizada, presentando los resultados del avance que se han alcanzado al implementar la estrategia. La organización del capítulo responde al proceso de sistematización de información que se sigue para la recuperación y evaluación de la mejora, que en este caso consiste en pasar por los diferentes niveles de sistematización, iniciando por las actividades diseñadas, para luego pasar a los productos generados y transitar así a la estimación de los indicadores de mejora que estarán referenciados en las líneas de acción para entonces pasar al análisis y a la hipótesis de acción. Tal recorrido de lo concreto a lo abstracto permitirá obtener resultados que aporten evidencia de la mejora y que faciliten evaluar la intervención de manera objetiva.

Se considera pertinente contemplar a fondo la sistematización puesto que en la investigación sociocrítica, sobre todo en el ámbito educativo ha sido poco explotada, lo que ha ocasionado una omisión grave en el ámbito investigativo, así Lodoño (2010: 89) refiere la aportación de la sistematización a la investigación en el ámbito educativo:

La sistematización, como práctica investigativa que reconoce las potencialidades de las personas involucradas en el proceso, recrea las capacidades de los actores, asume la complejidad de la realidad social, la diversidad subjetiva y contextual, y los distintos ámbitos, momentos e intereses en los que se construyen, socializan y apropian conocimientos, ya que permite modificar las formas de comprender, expresar, sentir y actuar sobre la realidad personal y social.

### **5.1 Procedimiento para evaluar la intervención**

El seguimiento y evaluación de una intervención son procesos dinámicos, continuos y sistemáticos que van enfocados hacia los cambios de las conductas y rendimientos que se han planteado mediante el cual se verificarán los logros adquiridos. Enseguida se pretende dar cuenta de los diversos momentos que configuran el proceso de sistematización y sus objetivos, acordes a cada una de las fases.

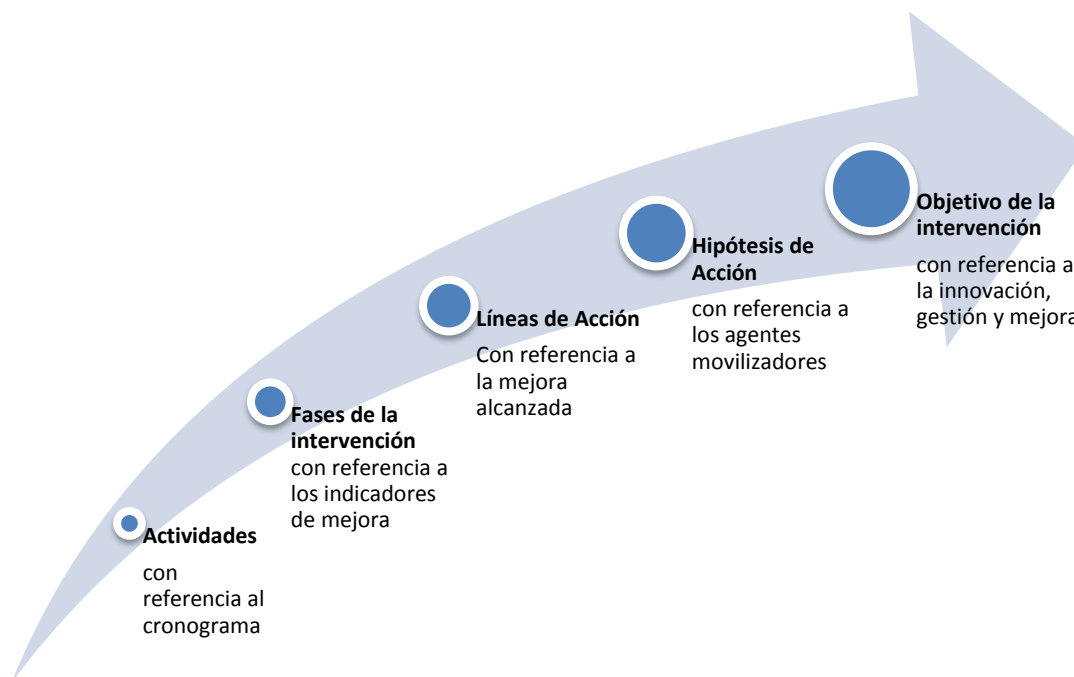
En el proceso de sistematización se desea reconstruir la experiencia con el fin de tener una visión general y ordenada de la misma, analizarla, interpretarla y con ello generar nuevos conocimientos. Es menester recopilar y ordenar la información experimental a partir de los instrumentos de recuperación, que dé cuenta de las trayectorias y la complejidad a través de los diferentes actores para luego someterla al análisis y cruce de los indicadores de mejora que entonces permitirán fundamentar los nuevos conocimientos, de pertinencia, factibilidad o no, que direccionen los trabajos institucionales.

Barraza (2010) menciona como elemento importante en la aplicación del proyecto de intervención educativa, que al término de las actividades, se realice dicha evaluación y seguimiento, que constate el logro de los objetivos pretendidos y entonces dirigir la implementación a la solución del problema que se ha identificado o bien si no fue logrado el objetivo mencionarlo para direccionar a la reformulación del proyecto.

Tal proceso de intervención da inicio el jueves 6 de febrero de 2014 con la socialización de los resultados que arrojó el diagnóstico con respecto al problema a intervenir, se realizará un corte de los avances para efecto del presente trabajo hasta la segunda semana de noviembre del 2015.

La sistematización de los instrumentos de seguimiento en los avances y evidencias de mejoría, se organizó en cinco niveles que se refieren en el siguiente gráfico (5.1), tomando en cuenta las actividades que se establecieron en el cronograma como hilo conductor de las líneas de acción, los productos que se organizaron como referente en la estrategia de intervención, los indicadores de

mejora, la mejora alcanzada, los supuestos movilizadores y la gestión e innovación.



#### 5.1 Niveles del proceso de sistematización

El primer nivel corresponde en presentar el avance y los logros dados en la fase de la realización de las actividades, donde se elaboraron y aprobaron los productos, los cuales se convirtieron en los indicadores de mejora que señalan el impacto y el efecto que en la institución están teniendo, así como los procesos que han trastocado en cuanto al seguimiento de realización de actividades y de los resultados que los mismos han hecho en el proyecto institucional.

Es importante presentar este primer nivel, dado que el trabajo más intenso de producción se vivió en colaboración del cien por ciento de los colaboradores, es ahí donde se produjeron trabajos significativos de interrelación de procedimientos y productos que son los que integrarán el PEI.

El segundo nivel está enfocado no sólo en los productos generados, sino en las fases de la intervención, que condujeron a la realización de los indicadores de mejora que se produjeron en el nivel anterior de concreción.

El tercer nivel hablará de las líneas de acción donde de manera más global, haciendo referencia a la mejora alcanzada observada en la formación del liderazgo participativo transformador.

Como cuarto nivel de sistematización se presenta la hipótesis de acción que recupera los supuestos movilizados de la acción, para analizar la dinámica del cambio y la mejora en la implementación de la estrategia.

Por último a nivel más global se presenta la revisión del alcance del objeto de la intervención, el análisis en cuanto a la innovación, cómo se está organizando la institución y la cultura que se está generando.

A continuación se presentan los instrumentos utilizados para el seguimiento en la implementación de la estrategia:

<b>FASE I. SENSIBILIZACIÓN</b>		
<b>Instrumento de recuperación</b>	<b>Fecha</b>	<b>Actividad</b>
1.1 Reporte de reunión de la socialización de diagnóstico	Jueves 6 de febrero de 2014	Ayudó a reportar Reunión para socializar el diagnóstico. Se cumplió en tiempo, forma y con el 100% de integrantes convocados
1.2.- Reporte foda de la socialización de la estrategia de intervención al ED	Miércoles 9 de abril de 2014	Reunión para socializar la estrategia de intervención Se cumplió en tiempo, forma y con el 100% de integrantes convocados
1.3.- Minuta del taller de capacitación con el ED	Miércoles 23 de abril de 2014	Taller de capacitación con el ED para intencionalarlo en el liderazgo participativo

<b>FASE II. PLANEACIÓN</b>		
<b>Instrumento de recuperación</b>	<b>Fecha y hora</b>	<b>Actividad</b>
2.1.- Registro de la planeación y organización de los GT	Jueves 12 de junio de 2014	Taller de planeación y organización con el ED para los trabajos a realizar con el GT
2.2.- Minuta con los GT para dar a conocer la metodología de trabajo	las dos primeras sesiones se llevaron a cabo el 25 de junio de 2014, la tercera el 26 de junio	Reunión con los GT para dar a conocer la metodología de trabajo

<b>FASE III. ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DE LOS PRODUCTOS</b>		
<b>Instrumento de recuperación</b>	<b>Fecha y hora</b>	<b>Actividad</b>
3.1.- Registro de documentos de los productos	Del 17 al 25 de julio de 2014. Con media hora de receso.	Sesiones de trabajo de los GT para la producción de los documentos
3.2.- Bitácora de observaciones realizadas	Del 17 al 25 de julio de 2014	Observación, verificación y seguimiento de sesiones de trabajo
3.3.- Documentos de los productos realizados hasta el momento	25 de julio de 2014 de 9:00 a	Reunión plenaria para exponer los trabajos realizados por el GT
3.4.- Minuta sobre las reuniones del ED para el análisis de los productos	19 y de 26 Ago. 2, 9, 23 y 30 de Sep.	Sesiones de trabajo del ED para revisar, analizar, complementar y aprobar los productos realizados

## 5.2 Instrumentos de recuperación del plan de acción



## 5.2 Seguimiento al plan de acción

En el presente apartado se reportan los resultados obtenidos, teniendo como guía las actividades referidas en el capítulo IV. En la siguiente tabla (5.3) se recuperan de manera sintética los aspectos más importantes en las actividades realizadas hasta el momento actual (noviembre 2014), dando cuenta de si se cumplió, la forma en que se hizo.

Considerando cuatro factores de la acción que refiere Barraza (2010: 88):

- Los factores o aspectos obstaculizadores de la acción
- Los factores o aspectos facilitadores de la acción
- Las consecuencias positivas de la acción
- Consecuencias negativas de la acción.

FASE I. SENSIBILIZACIÓN				
Actividad	Participantes	Fecha y hora programadas	Instrumento de recuperación	Reporte de la actividad
Reunión para socializar el diagnóstico. Se cumplió en tiempo, forma y con el 100% de integrantes convocados	Equipo o directivo (ED)	Jueves 6 de febrero de 2014 9:00 hrs.	1.1 Reporte de reunión de la socialización de diagnóstico	El objetivo de dar a conocer el diagnóstico se cumplió, se generaron expectativas y admiración de las necesidades que arrojó el diagnóstico que influyó a trabajar en equipo para la resolución de las problemáticas y necesidades planteadas
Reunión para socializar la estrategia de intervención Se cumplió en tiempo, forma y con el 100% de integrantes convocados	ED	Miércoles 9 de abril de 2014 9:00 hrs.	1.2.- Reporte foda de la socialización de la estrategia de intervención al ED	Realizar la técnica de FODA propició comentarios que denotan el interés por comenzar a trabajar el proyecto, dado que lo ven con mucha viabilidad puesto que impacta directamente en el trabajo que ya realizan. Tal socialización ayudó a sensibilizar, comprometer y dar a conocer lo que se está realizando no como trabajo aislado, se mostraron activos, proactivos, interesados y agradecidos con el arduo trabajo
Taller de capacitación con el ED para intencionalarlo en el liderazgo participativo. Se cumplió en tiempo, forma y con el 100% de integrantes convocados	ED	Miércoles 23 de abril de 2014 9:00 hrs.	1.3.- Minuta del taller de capacitación con el ED	Se contó con la participación del 100% de los convocados, llamó la atención la nueva forma de trabajar que se va a implantar, dado que en la historia del colegio hay resistencia por asumir el liderazgo y por otro lado hay dificultad por soltar el liderazgo

**FASE II. PLANEACIÓN**

Actividad	Participantes	Fecha y hora	Instrumento de recuperación	Reporte de la actividad
Taller de planeación y organización con el ED para los trabajos a realizar con el GT. Se cumplió en forma y con el 100% de integrantes convocados	ED	Jueves 12 de junio de 2014 a las 10:00 hrs.	2.1.- Registro de la planeación y organización de los GT	La reunión se inició 20 min. después de lo previsto, estuvieron presentes todos los integrantes convocados. Se definieron los GT de forma armónica y cooperativa, cada encargado del ED fue eligiendo o sugiriendo para otro a la persona idónea según su perfil de trabajo. Se eligieron los lugares a reunirse, la metodología a seguir, los tiempos y acatar las dudas prácticas que pudieron generarse. Se percibe, buen ánimo de trabajo integración y apropiación al proyecto
Reunión con los GT para dar a conocer la metodología de trabajo. Se cumplió en tiempo señalando que no se pudo juntar a todo el personal, por lo que se optó por diversificar en tres reuniones, se llevó en tiempo.	Grupo de tarea (GT)	las dos primeras sesiones el 25 de junio de 2014 a las 10:00 y 11:00 hrs., la tercera el 26 de junio a las 10:00 hrs.	2.2.- Minuta con los GT para dar a conocer la metodología de trabajo	En las tres sesiones se reunió a la mayoría de los convocados, faltaron tres docentes de secundaria que por cuestión de horarios no asistieron, se verificó un gran esfuerzo y ayuda en equipo, que se denotó en que se suplieron las actividades de quienes estaban en reunión para que la tarea educativa no se suspendiera. Los asistentes estuvieron muy participativos, interesados en los trabajos, tomando nota de cómo se realizaría el trabajo, sobre la importancia de asumir el liderazgo participativo de parte de los GT

**FASE III. ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DE LOS PRODUCTOS**

Actividad	Participantes	Fecha y hora	Instrumento de recuperación	Reporte de la actividad
Sesiones de trabajo de los GT para la producción de los documentos. La actividad se cumplió en tiempo	Todo el personal	Del 17 al 25 de julio de 2014 de 9:00 a 14:00 hrs. Con media hora de receso.	3.1.- Registro de elaboración de los productos	Los trabajos fueron intermitentes de cuatro docentes de secundaria que por cuestiones de horario no pudieron estar presentes todo el tiempo, Los productos generados fueron hechos con calidad, se introdujeron a cuestiones profundas, con profesionalismo, fue poco el tiempo dedicado dado que en la mayoría de los equipos no se alcanzaron a concluir los trabajos deseados.
Observación, verificación y seguimiento de sesiones de trabajo Se cumplió la actividad en tiempo y forma	Director Gral.	Del 17 al 25 de julio de 2014 de 9:00 a 14:00 hrs. Con media hora de receso.	3.2.- Bitácora de observaciones realizadas	Los trabajos fueron intermitentes de cuatro docentes de secundaria que por cuestiones de horario no pudieron estar presentes todo el tiempo, también una persona que no estando tan convencida de los trabajos, realizaba comentarios de enfado y agobio en los trabajos, pero sobre todo de que eran pretensiones ilusorias. En general los trabajos se llevaron con muy buena participación, con muy buen ánimo, con la esperanza de transformar lo que no está funcionando, agradó el trabajo colaborativo, se sintieron tomados en cuenta para cuestiones medulares de la institución y agradecidos por ello. Faltó tiempo para la mejor observación, fue poco tiempo destinado para estar integrado a los GT y ofrecer el apoyo necesario que se requirió
Reunión plenaria para exponer	Todo	25 de julio	3.3.-	Las exposiciones estuvieron bien hechas, contemplando el

los trabajos realizados por el GT Se cumplió en tiempo y forma, con ausencia considerable de personas	el perso nal	de 2014 de 9:00 a 14:00 hrs.	Documentos de los productos realizados hasta el momento	trabajo realizado y a qué producto se llegó, faltó tener aportaciones sustantivas salidas del análisis profundo de lo que se expuso, faltó alrededor del 20% del personal, destacar sobre todo la ausencia del director. En la mayoría de los productos entregados faltó darle mejor ordenamiento, consecución, formato, contenido completo, con idea de proyecto y profesionalismo para la entrega formal.
Sesiones de trabajo del ED para revisar, analizar, complementar y aprobar los productos realizados Se están cumpliendo en forma y con la casi totalidad de integrantes convocados	ED	19 ago. 10:00 hrs. 26 ago. 10:00 hrs. 2 sep. 10:00 hrs. 9 sep. 10:00 hrs. 23 sep. 10:00 hrs.	3.4.- Minuta sobre las reuniones del ED para el análisis de los productos	Hasta ahora van cinco reuniones que se llevan a cabo con casi la totalidad de los convocados, a excepción del 23 de septiembre donde faltó un miembro. Han sido de gran provecho dado que se han analizado a detalle los productos que se realizaron, haciendo aportaciones muy valiosas dejando ya casi terminados los productos que se van a presentar a la AC como a la empresa externa en imagen institucional. Las propuestas hechas han ayudado a darle forma a los proyectos de vinculación y del psicopedagógico, en cuanto a las instalaciones se mencionó la importancia de urgir en algunas cuestiones materiales que no se pueden dejar para después, en cuanto al organigrama ya se definió cuál sería, se revisó casi en su totalidad el reglamento interno de trabajo completándolo como debería de quedar, en concreto este documento pasará también por la revisión de la contadora y del abogado de la institución.

Tabla 5.3 Sistematización de evidencias

Las actividades del Plan de Acción dieron inicio con la socialización de los resultados que se verificaron en el diagnóstico, para luego presentar y capacitar al Equipo Directivo en la propuesta del Plan de Acción señalando los aspectos a trabajar de forma participativa, colaborativa en la elaboración del PEI. La sensibilización que se generó con lo anteriormente descrito fue notable. Esta se realizó con el ED que son actores clave en la estrategia de intervención, son quienes guiarán y dirigirán el trabajo a realizar en la producción de los documentos que son el insumo en la integración del PEI.

La fase de planeación fue importante para que el ED tuviera la claridad suficiente de qué contenido tenían que desarrollar con su GT, saber los momentos, tiempos, lugares y metodología de trabajo para obtener, así como intencionar el trabajo colaborativo. La importancia radica en que desde hace 58 años que tiene de vida la institución, no se había realizado un trabajo participativo y menos colaborativo, el que mandaba sabía que su orden era unidireccional y tenía que ser realizada tal cual lo ordenaba y quien seguía la indicación debería de cumplirla con fidelidad sin cuestionar o poner en entredicho lo mandado, de tal

manera que era difícil compartir el liderazgo así como asumirlo, la conveniencia era mutua.

### **5.2.1 Factores que facilitaron y limitaron los cambios y ajustes al plan**

Un factor facilitador fue la disponibilidad mostrada de los trabajadores al poner en común su tiempo, trabajo y conocimientos al servicio del trabajo institucional que se estaba proponiendo.

Otro factor fue la experiencia vasta que se tiene tanto de la institución, como de contenidos académicos que hicieron avances significativos en la elaboración de los productos.

Referir la disposición al trabajo colaborativo, a pesar de no tener la certeza de la viabilidad del proyecto planteado, hubo confianza en querer colaborar a pesar de la incertidumbre.

La convivencia generada y el buen ambiente fue propicio para que los trabajos se realizaran de manera armónica y ágil.

Los conocimientos, así como la capacidad de análisis y reflexión de los colaboradores ayudaron a que los productos tuvieran calidad en su realización.

Se ha contado con el apoyo de las máximas autoridades de la institución que han apoyado los trabajos realizados.

Lo que dificultó los trabajos fue el poco tiempo, que resultó insuficiente para generar los trabajos requeridos, eran tantos los productos que no fue adecuado al tiempo que se destinó al trabajo colaborativo de producción.

Otra dificultad fue la dinámica de reunión en cuanto al tiempo, dado que algunos docentes, sobre todo de secundaria quienes trabajan por horas, que por tal cuestión no podían estar presentes en el tiempo solicitado.

Dificultad también fue la incredulidad de un liderazgo quien realizaba comentarios esporádicos refiriéndose a no estar de acuerdo en los trabajos que se estaban realizando, que era muy ambicioso y se terminaría no haciendo realidad lo que se estaba proponiendo.

La producción de los productos se generó en el tiempo de receso escolar, tiempo dedicado por cultura institucional al descanso y la vacación, de tal manera que al ser un tiempo dedicado por primer vez al trabajo causó un cierto desgano y enfado por los trabajos a realizar.

### **5.3 Reporte de evidencias y productos realizados de acuerdo a los indicadores de logro**

Organigrama: se hizo un avance importante como se manifiesta en el instrumento de recuperación 3.2, la organización y la eficacia del equipo para trabajar colaborativamente, fueron los factores que facilitaron este avance, dicho instrumento ya fue revisado por el ED. El proceso siguiente es la validación, la publicación, su institucionalización y la explicación del mismo para que funcione como el ordenamiento que la institución está esperando.

En el producto 2 que es el Reglamento Interno de Trabajo (RIT) se observó trabajo colaborativo, para actualizar dicho documento la revisión fue ardua y profunda como se expresa en el instrumento de recuperación 3.2 donde la convivencia y trabajo constante fue la clave para poder sacar adelante los trabajos de estar pensando y reflexionando por horas sobre una misma temática, ellos mismos expresaron la complejidad del producto, pero cómo la reflexión sobre el mismo había provocado la interrelación y el conocimiento entre los diferentes miembros que conformaron el grupo, el trabajo se tornó más armónico y a la vez muy colaborativo.

El reglamento de alumnos de los tres niveles educativos, no fue trabajado, el factor limitante fue el corto tiempo y la acumulación de trabajo y productos que se tenían que generar, esta situación indica que, se deberán tener tiempos específicos y definidos a trabajar de una manera eficaz con base en objetivos.

Los productos tres y cuatro que corresponden tanto a la bitácora de limpieza como al indicador del estatus de limpieza, fueron las acciones de respuesta favorable y efectiva a la problemática de limpieza e higiene, en sanitarios y en la cooperativa, asunto muy señalado por padres de familia y trabajadores como un factor importante a mejorar en la institución. Los

comentarios de alumnos y trabajadores, fueron favorables, señalando los cambios significativo, lo que facilitó tal cambio fue la disponibilidad del personal de intendencia en la nueva manera de estructurar la limpieza, así como el conocimiento de la situación que tiene la encargada del GT quien generó la estrategia de cómo tener limpias dichas áreas. Sin embargo habrá que generar condiciones de mantenimiento, reparación e infraestructura que vayan acrecentando la limpieza e higiene en dichos lugares.

En cuanto a la requisición de materiales se tiene un rezago como se evidencia en el instrumento 3.2 de recuperación de la acción, donde tal rezago ha sido generado por el trabajo arduo que tuvo el equipo encargado de esta área, dado que se dedicaron a la infraestructura y a generar los productos que hicieran posible la limpieza en lugares vulnerables, lo cual provocó que el tiempo dedicado a estos trabajos no fuera suficiente. Sin embargo es un trabajo que se tiene que realizar puesto que es constante el descontento y la queja que se ha traducido en la percepción de los docentes como ineficiencia, no efectividad y poco apoyo por parte de la administración, se reconoce que el factor limitante fue que no se estimó adecuadamente el tiempo y esfuerzo que implicaba una primera acción programada. Sin embargo para atender este punto, se ha puesto a una encargada de la papelería que gestione los recursos y establezca procedimientos definidos y claros para contar con los materiales en tiempo y forma evitando procesos burocráticos.

En el Producto que fue el Modelo Educativo-Pedagógico propio de la institución tiene avance el cual fue generado por el equipo que trabajo de manera profunda, con mucha investigación y aportación de las diferentes propuestas y modelos que existen para poder elegir aquel que regirá la vida académica de la institución. Dicha dinámica de colaboración fue significativa, como se refiere en el instrumento de recuperación de la práctica 2.3 donde se menciona “la división causada por la resistencia que hay de algunas personas al aceptar el cambio y la innovación en el tema educativo”.

Tal resistencia tiene dos factores de fondo, uno por la desestabilidad que genera el cambio, la inseguridad que puede sugerir un movimiento de fondo, este

temor está fundado en la antigüedad y tradición que se guarda de la institución. El segundo factor está ligado a la incertidumbre ante el cambio y la innovación, donde se cree tendrán que hacer cambios de fondo, sin embargo el equipo no ha sido consciente de que ya han experimentado dichos cambios e innovación cuando se ha tenido que seguir los lineamientos y modificaciones que ha ido señalando la SEP.

De tal manera, fue clave realizar un trabajo de convencimiento que consistió por un lado en explicarles que definir el modelo propio e institucional no es quitarle identidad al colegio, por el contrario, es ser consciente y así ofertar educación con calidad que dote de identidad al colegio, donde además tal trabajo no es imponer cosas raras, sino trabajar de manera ordenada, sistematizada y poniéndole nombre a lo que ya se hace. Esta resolución fue un alivio que bajo considerablemente la resistencia que se había generado, haciendo que el trabajo en el grupo de tarea fuese más armónico.

Otro proceso avanzado, se ubica en el equipo del psicopedagógico que fue muy efectivo en generar sus ideas y buscar tiempos diversos para poder consolidar y darle formalidad al departamento, esto se manifiesta porque ya se integró el equipo que se dedicará al área, además se definieron los objetivos y el ordenamiento del área, que aún cuando no está terminado los avances han sido importantes para comenzar a trabajar de manera efectiva y ordenada, describiendo el proyecto de cómo se procederá en el departamento.

Otro proceso avanzado corresponde al área de vinculación. El primer paso y factor facilitador fue convencer a la población de la importancia del área, no se tenía en mente la carencia de la misma, de tal manera que un paso fue la toma de conciencia de la carencia así como de la utilidad, ello ha generado que el grupo designado al presente trabajo haya sido muy creativo al realizar el proyecto. Su propuesta da fuerza interna y externa a las actividades que realiza la institución. El avance está plasmado en el producto 5 que define las tareas y actividades que tendrán como metas. La interrelación desarrollada por el grupo de tarea está reflejado en el instrumento de recuperación 2.3. Citar los elementos de evidencia, comentarios, acciones, productos, etc.

La descripción de puestos en cuanto a sus actividades y funciones, fue un apartado que no se trabajó dados los tiempos tan reducidos y por los productos que requerían de mucho tiempo y calidad, es así que se acaba de iniciar este trabajo con un instrumento que ha sido contestado por el encargado del área de vinculación y que luego se procederá a platicar con los diferentes actores en cuanto a sus actividades para tener la descripción de puestos.

Otra de las mejoras reportadas, se relaciona con la problemática de no tener capacitación sistemática y programada para realizar la actividad laboral de forma profesional, según lo señaló el personal. Se realizó un esbozo de lo que será el proyecto de capacitación, el grupo de tarea asignado para dicho trabajo investigó qué se tiene qué hacer y qué debe contener el proyecto de capacitación, sin embargo queda la tarea de ya realizar el proyecto institucional de capacitación que será ordenada, diversificada y sistemática, teniendo en cuenta al personal y la calidad en el trabajo que cada quien desempeña.

De manera resumida, pueden citarse las siguientes dificultades enfrentadas en el proceso:

- **La cultura y las costumbres arraigadas en el centro escolar**, por el liderazgo de personas que tienen muchos años laborando en la institución y que les cuesta aceptar modificaciones. Ha habido una resistencia al cambio y a la innovación no por mala voluntad, o por estar en contra del mismo cambio o por impedir que la institución tenga mejoría, sino porque las acciones de intervención han trastocado la cultura y las costumbres.
- **Poco tiempo para el trabajo de los GT** que han trabajado en colaboración para elaborar los productos y procesos que conformarán el PEI.
- **Dificultad por reunir o hacer coincidir a todo el personal convocado en los mismos tiempos**. Sobre todo en docentes que tiene contrato por horas definidas y que no tienen el compromiso laboral con la institución de estar todo un bloque de tiempo para los trabajos que la institución esté requiriendo
- **La gran cantidad de trabajo** que se estimó y el poco tiempo que se destinó a la elaboración de productos, procesos y procedimientos.



No obstante las dificultades, los resultados son palpables, se verifican importantes avances en el desarrollo de los productos y procesos que tenían muchos años de rezago, inexistentes u obsoletos. En el proceso de elaboración de los productos mencionados, se han ventilado necesidades a las cuales se está dando respuesta gracias a los documentos que están formalizando y que progresivamente van siendo referentes para organizar la vida institucional.

#### **5.3.1 Análisis de la mejora con base en los indicadores**

En la siguiente tabla (5.4) se presenta el logro de los indicadores programados, la problemática que fue identificada en el diagnóstico, las acciones aplicadas, el resultado obtenido o bien en el impacto a corto, mediano o largo plazo.

INDICADORES DE LOGRO Y MEJORA				
Ámbito Administrativo-Organizacional				
Participantes	Problema	Indicadores de logro y mejora	Tiempo	Avances y Resultados en relación al indicador
Grupo de tarea de Recursos Humanos Liderado por la encargada de RRHH	No se cuenta con un organigrama definido e institucionalizado, lo cual ha causado confusión y malos entendidos entre los trabajadores	Existe y es claro el organigrama	Julio 2014	Se realizaron tres propuestas de organigramas de los cuales el equipo directivo tomó el más adecuado añadiendo lo necesario, se pasará luego a revisión de la AC y de la una empresa en imagen corporativa, para que finalmente quede validado e institucionalizado, con lo cual mencionaremos que el logro es casi completo.
		El organigrama es conocido y utilizado por los trabajadores de la institución	Enero 2015	Se tiene proyectado para el mes de Enero hacer una reunión con todo el personal para explicar el organigrama, que sea entendido y apropiado
		El organigrama es funcional en la práctica	Julio 2015 Prospectiva	Al final del ciclo escolar 2015, se realizará una consulta al equipo directivo para que retroalimente si ha sido adecuado y funcional el organigrama.
	Se requiere actualización en el Reglamento Interno de Trabajo (RIT). Se requiere claridad y precisión en los apartados dado que se ha prestado a malos entendidos entre los trabajadores	El RIT es actualizado, claro y completo	Agosto 2014	El Equipo de trabajo destinado para actualizar el reglamento, revisó el documento existente, se hicieron adecuaciones y se presentó al ED quien quitó y añadió lo que se creyó pertinente, ahora se enviará al abogado para su revisión, a la empresa de marketing y a la AC para aprobarse en su totalidad y ponerlo en vigencia
		El 100% de los trabajadores conocen y aplican el RIT actualizado	Enero 2015	Se tiene proyectado para el mes de Enero una reunión con todo el personal en la que se les entregará un ejemplar del RIT, se leerá punto por punto con el fin de que sea explicitado y entendido por todo el personal de la institución, se pondrán algunos ejemplares en la Biblioteca para consulta y en dirección general, además se llevará a la junta de conciliación y arbitraje.
	Se requiere actualizar el reglamento de alumnos de preescolar, primaria y secundaria. Existe desorientación y lagunas en el Reglamento de Alumnos de preescolar, primaria y secundaria por parte de profesores, administrativos, alumnos y padres de familia de cada uno de los diferentes niveles	El Reglamento de alumnos de preescolar, primaria y secundaria es actualizado acorde a las nuevas condiciones del proyecto escolar, completo y comprensible para los diferentes actores de la comunidad escolar	Enero 2015	El GT se reunirá dos sábados (18, 25 de octubre) para revisar los diferentes Reglamentos de alumnos de los tres niveles para tener el definitivo, que luego se pasará al ED para su análisis, revisión y aprobación.
		El 100% de los docentes, alumnos y padres de familia de preescolar, primaria y secundaria conocen y aplican el reglamento de alumnos del nivel en el que participan	Agosto 2015	Al inicio del ciclo escolar 2015-2016 se dará a conocer el reglamento de alumnos. A los alumnos en la primer semana de inicio del curso, a los padres de familia en la primer junta general de padres de familia y al personal que labora en la institución en el periodo de capacitación en el mes de julio. A todos ellos les entregará un ejemplar, el cual será leído y explicado, señalando que tal reglamento

				comienza a ser efectivo al día siguiente de la primer junta general de padres de familia.
Grupo de Tarea de infraestructura y procesos Liderado por la Coordinadora de primaria	Iluminación y ventilación deficiente. Los padres de familia reportan la falta de limpieza en sanitarios y la falta de higiene en la preparación de los alimentos en la cooperativa	Implementación de una bitácora que organice la limpieza en sanitarios y salones	Junio 2014	Existe la bitácora señalando los responsables y tiempos en que se tienen que asear los sanitarios. Ha dado muy buen resultado puesto que los trabajadores reportan que están permanentemente limpios manteniendo el control sobre la limpieza en esta área.
		Establecer un indicador de limpieza, donde el personal de intendencia reporte y estime el estado de higiene de sanitarios y área de cafetería, las rondas de aseo que se realizan y se pueda contar con un record semanal y mensual	Agosto 2014	Existe un indicador del estatus de limpieza que deben de tener los sanitarios y el lugar donde se preparan los alimentos que consiste en tener el parámetro del estado óptimo en que debe de estar dichas áreas donde un agente supervisor es quien lleva tal control. Ha funcionado tal indicador ya que se han detectado deficiencias en cuanto a la limpieza que han sido solventadas lo cual ha llevado a buscar soluciones de mejora, como el que no se olviden materiales de limpieza, el que se tenga un aspecto limpio y fresco, erradicar malos olores.
		Existe un equipo y un plan de revisión y evaluación de las áreas mencionadas, que consiste en tener los puntos más vulnerables de limpieza a supervisar que estén en óptimas condiciones	Agosto 2014	A coordinadora de primaria se ha encargado de revisar los indicadores de limpieza y dar solución a las irregularidades e ir mejorando en la imagen de las áreas mencionadas.
		Las instalaciones de iluminación y ventilación en las aulas son adecuadas, se evaluará semestralmente con una consulta a padres de familia y personal que labora en la institución	Agosto 2015	Al inicio del curso escolar 2015-2016 se realizará una consulta a padres de familia y trabajadores de la institución, sobre la mejora y adecuación de las aulas en cuanto a la ventilación e iluminación y de manera continua cada semestre escolar.
	Los docentes refieren que hay tardanza o negación de materiales didáctico-pedagógicos necesarios para la impartición de clases	Se cuenta con un procedimiento práctico, es conocido por los docentes para la requisición de materiales didáctico-pedagógico	Agosto 2014	El procedimiento para la requisición de materiales didáctico-pedagógicos aún no está terminado, lo cual habla de un rezago en este punto. Se espera que a finales de octubre esté terminado, para darlo a conocer en noviembre y que se utilice de inmediato respondiendo así a las necesidades de los docentes y alumnos.
		El Procedimiento de requisición de materiales didáctico-pedagógico es utilizado por los docentes siendo funcional	Julio 2015	Se realizará una evaluación con docentes para saber si tal procedimiento ha sido funcional y útil en la práctica para seguir utilizándolo o modificarlo.

### Ámbito pedagógico-curricular del proyecto educativo

Participantes	Problema	Indicadores de logro y mejora	Tiempo	Resultado obtenido
Grupo de tarea del Modelo educativo Liderado por la directora de preescolar	Se carece de un modelo pedagógico propio e institucional, que ofrezca a los docentes referentes para orientar los procesos de enseñanza-aprendizaje	Los docentes reconocen la necesidad e importancia de tener un Modelo educativo propio de la institución	Agosto 2014	Se ha dado un paso muy importante en algunos actores que tenían renuencia a la innovación y al cambio, de tal manera que aceptar la necesidad de tener un modelo educativo propio de la institución representa un cambio significativo.
		Se cuenta con un modelo pedagógico propio de la institución	Enero 2015	Se tiene ya muy avanzado el modelo educativo-pedagógico de la institución, se revisaron los diferentes teóricos y se tomó como referencia al humanismo y al constructivismo como pilares que le darán identidad a la institución. Dada la referencia que se tiene con el modelo oficial de la SEP y la identidad católica, falta dar forma al documento que regirá el ámbito educativo pedagógico en la institución.
		Los docentes comprenden y ponen en práctica el modelo pedagógico de la institución	Agosto 2015 Prospectiva	En la semana de capacitación para docentes (primer semana de agosto 2015) se les dará a conocer a detalle el modelo educativo-pedagógico de la institución, con ello se sabrá la labor del docente y el del alumno, la forma de enseñanza, el tipo de evaluación, el perfil de ingreso y egreso del alumno, los valores que se promoverán y la forma en que se llevarán a cabo. Así conociéndolo se orientará a la aplicación del mismo.
		Se cuenta con procedimientos de seguimiento y evaluación de la puesta en práctica del Modelo Educativo Pedagógico por parte de los docentes que se realizan anualmente	Enero 2016 Prospectiva	El Departamento psicopedagógico será el encargado de diseñar el seguimiento y evaluación para observar la práctica docente que informe sobre la implementación real del modelo educativo-pedagógico en la institución para identificar las áreas de oportunidad y reorientar a la mejora educativa.
Grupo de Tarea del psicopedagógico Liderado por la directora de primaria	Falta formalizar, reglamentar, organizar y establecer objetivos para el departamento psicopedagógico	Se cuenta con el personal idóneo para operar dicho departamento	Junio 2014	Se ha definido que el departamento psicopedagógico queda integrado por la pedagoga, la psicóloga, la trabajadora social y 6 alumnas que están realizando prácticas profesionales de la lic. en psicología educativa, todas ellas comandadas por la directora de primaria.
		El personal del psicopedagógico reconoce la necesidad e importancia de reorganizar con objetivos, procesos definidos y procedimientos concretos el departamento, así como trabajar con un enfoque de colaboración	Agosto 2014	En general hay mucho ánimo y disposición para trabajar colaborativamente en el objetivo de ofrecer mejores resultados, con esta perspectiva se está reorganizando la dinámica de trabajo para poder ser más eficientes en las metas planteadas por el departamento.
		Se cuenta con el proyecto	Enero	Se tiene muy avanzado el proyecto, con su

		operativo del departamento psicopedagógico	2015	objetivo general y específicos, las metas y la metodología a trabajar, falta concretarlo y ponerlo ordenadamente en un documento para que se apruebe por parte del ED.
		Los docentes conocen los procedimientos de trabajo del departamento psicopedagógico	Enero 2015 Prospectiva	Iniciando el año lectivo se realizará una reunión con docentes y algunos administrativos donde se informará sobre la forma de trabajar del dpto. psicopedagógico, para entonces estar bajo los mismos lineamientos haciendo más efectiva la intervención que se realice desde esta instancia
		El trabajo del psicopedagógico se lleva a cabo con efectividad respecto a sus objetivos	Enero 2015 Prospectiva	El departamento psicopedagógico entrará en funcionamiento en cuanto sea informado el personal de los objetivos y procedimientos de trabajo. Al finalizar el año escolar se hará una consulta con docentes y con el dpto. psicopedagógico para verificar la funcionalidad y entonces hacer adecuaciones a las necesidades reales de la institución.

Ámbito de Vinculación Social-comunitaria				
Participantes	Problema	Indicadores de logro y mejora	Tiempo	Resultado obtenido
Grupo de tarea de vinculación Liderado por el prefecto de secundaria	Inexistencia del área y plan de vinculación desde el proyecto institucional	Se cuenta con el área y plan de Vinculación social-comunitaria, con sus objetivos, metas, visión, plazos, agentes, procesos, etc. Articulado al proyecto institucional.	Agosto 2014	Se cuenta con avance que es significativo en el área de vinculación, tal avance esta referenciado en el instrumento de recuperación de la acción 3.2 y en el documento que alberga el proyecto de vinculación. Ya se tienen los objetivos, metas, visión, procesos y los agentes involucrados en el trabajo, falta darle forma y orden a los apartados para integrar el documento del PEI.
		El encargado del área de vinculación desarrolla y aplica el plan, genera vínculos de colaboración y trabajo con agentes externos (escuelas, empresa, gobierno, fundaciones, instituciones, exalumnos, comunidad etc.).	Octubre 2014	A la par que está tomando forma el área de vinculación se está operando en cuanto <b>a tener bases de datos</b> de exalumnos, <b>hacer proyectos de vinculación</b> con la comunidad, entablar relaciones con instituciones educativas, empresas, asociaciones civiles y fundaciones afines. <b>Se gestiona la procuración de fondos de la AC</b> , organizar eventos institucionales, vincular a los diferentes niveles de la institución, proyectar la mercadotecnia de promoción, realizar el video institucional, la página de internet, la cuenta de facebook y demás tareas que ya se están trabajando, por ahora de manera incipiente.
	Se carece de un documento que dicte y norme la forma de proceder en las áreas y puestos, lo que ha generado duplicidad de actividades y desatención en las tareas	Se cuenta con el manual de funciones y descripción de puestos	Enero 2015 Prospectiva	La empresa externa de marketing e imagen institucional en colaboración con el encargado de la vinculación, tienen un formato (anexo 6), que será contestado por los trabajadores para luego concentrarlos e ir haciendo las descripciones de cada puesto, que luego se pasará al ED y a la AC para su aprobación y validación
		Que el 100% de los trabajadores conozca y desarrolle las actividades y procesos que le corresponde	Agosto 2015 Prospectiva	Iniciando el curso escolar 2015-2016 se dará a conocer a todos los empleados la descripción de su puesto, sus actividades, competencias, atribuciones, a quien y de qué manera se

		según lo estipula el manual para cada puesto		reportarán las actividades, para que entre en vigor al día siguiente laborable.
		Se cuenta con un instrumento de seguimiento y evaluación que se aplica por parte del área administrativa que verifique la pertinencia y efectividad de las diferentes descripciones de puestos	Enero 2015	El área de administración generará y aplicará un instrumento que ayude a medir la efectividad en la descripción de puestos para realizar los cambios pertinentes en función de la eficacia en el desempeño de los empleados.
Grupo de tarea de capacitación Liderado por el director de secundaria	Inexistencia de un proyecto de capacitación para trabajadores de la institución	El personal reconoce la necesidad de contar con capacitación formal, programada, secuencial y sistemática en las áreas en que cada empleado se desempeña	Agosto 2014	La resistencia al cambio y a la mejora continua ha diluido en gran medida, pues ahora es común el sentir de los trabajadores en cuanto a la necesidad de actualizarse y formarse en el área y puesto que cada quien desempeña, de tal manera que se ha creado un ambiente de disposición que hace propicio el aprendizaje y la innovación en la institución.
		Se cuenta con el programa formal de capacitación para los diferentes grupos de trabajadores	Enero 2015	El logro es parcial dado que es, se realizaron los estudios de qué debe contener el programa, con qué elementos debe contar y cómo se realiza un programa de capacitación, sin embargo no se tiene el programa de capacitación de la institución, tal avance esta referenciado en el producto 7 del anexo.
		El líder o coordinador del programa institucional de capacitación hace la difusión del mismo y lo pone en operación	Julio o agosto de 2015 Prospectiva	Tal proyecto estipulado entrará en vigor en el periodo de capacitación que se tiene en la institución antes de salir del receso escolar o bien podrá trasladarse antes de iniciar el curso escolar 2015-2016.

Tabla 5.4 Indicadores de logro y mejora

#### 5.4 Análisis de las evidencias con referencia a las líneas de acción del proyecto y su ejecución.

Siendo las líneas un marco estratégico de la acción, es importante tomarlas en cuenta como referencia para presentar las evidencias y el análisis de mejora.

Enseguida en la tabla 5.5 se presentan los productos que se realizaron de forma colaborativa. Las columnas que se incluyen en la tabla precisan la siguiente información:

- **Estatus:** Refleja el estado en el que está el producto, hay tres estados
  - El primero será **terminado** que indica que ya se ha concluido y finalizado con todo lo que debe de contener
  - El segundo es **por terminar**, que indica que hay un gran avance y faltan detalles, agregar algunos conceptos o cuestiones de forma

- El tercero es **Iniciado**, esto refiere que el producto cuenta con poco avance, que apenas se inició, que es incipiente, que tiene un porcentaje menor en su elaboración
- **Revisado, analizado y aprobado:** Los productos tendrán que pasar por el estado de revisión de varias entidades, la primera será el ED, que es el equipo directivo, quienes aportarán la mayoría del análisis y complementariedad en el producto analizado, una vez analizado por esta entidad, será llevada a revisar por la EA que se refiere a la empresa asesora experta en imagen institucional, quien estará enfocada a la forma más que al fondo, más a la presentación que al contenido de los productos, y por último se pasará a la aprobación de la AC. Quien es la entidad legalmente constituida al frente de la institución, quienes validarán y darán la última palabra y entonces pasar al siguiente punto. Se señala como un “sí” o con un “no”, si es que ya pasó o aún no ha pasado por la entidad referida.
- **Institucionalizado y difundido:** Una vez revisado por las entidades anteriores se institucionalizará el producto será difundido al personal que así lo tenga que conocer. En este apartado se pone la fecha propuesta para institucionalizarlo y difundirlo.
- **Apropiación:** Es que el personal al cual se le ha difundido el producto lo conozca, lo comprenda y entonces lo pueda apropiar. Se refiere la fecha para difundirlo entre las personas que les corresponda hacer uso del producto.
- **Implementación:** Es llevar a la práctica el proyecto, en los lugares y ámbitos en que así se ha propuesto. Una vez que se ha implementado el producto, se realizarán los procedimientos de seguimiento y evaluación (que están presentes en la tercer línea de acción), con la finalidad de hacer los ajustes necesarios para el éxito de los objetivos planteados.

Codificación es también el color con el que están sombreadas las columnas, ello responde a tener un panorama visual y fácil de identificar cómo es el avance de los productos desde el estatus hasta la implementación del mismo.

- En verde se identifica cuando el producto está ya terminado, cuando ya se dio el proceso, cuando fue ya aprobado, institucionalizado o apropiado.
- El color rojizo representa que aún no se tiene terminado y estará proyectado en alguna fecha específica y la X juntamente con el color gris significa que no corresponde, es decir que tal producto no pasará por ese proceso.

De esta manera se puede percibir gráficamente el avance que en la institución ha tenido gracias al trabajo colaborativo, desde afuera aparentará que falta mucho por hacer, que se ha realizado poco, dado que el tono rojizo domina en la panorámica reforzando tal idea de poco avance, sin embargo este pequeño paso aparentado, es un gran paso para la institución.

RESUMEN Y ESTATUS DE LOS PRODUCTOS REALIZADOS							
Producto codificado	Estatus	Revisado, analizado y aprobado			Institucionalizado y difundido	Apropiación	Implementación
		ED	Ex	AC			
Organigrama	Terminado	si	no	no	Enero 2015	Enero 2015	Enero 2015
Reglamento Interno de Trabajo	Terminado	si	no	no	Enero 2015	Enero 2015	Enero 2015
Modelo educativo-pedagógico	Por terminar	no	no	no	Julio 2015	Julio 2015	Agosto 2015
Proyecto de Vinculación	Terminado	si	no	no	Agosto 2015	X	Octubre 2015
Proyecto formal de capacitación	Iniciado	no	no	no	Junio 2015	Julio 2015	Julio 2015
Descripción de funciones y manual de funciones	Iniciado	no	no	no	Julio 2015	Julio 2015	Julio 2015
proyecto operativo del departamento psicopedagógico	Terminado	si	no	no	Enero 2015	Enero 2015	Enero 2015
Reglamento Interno de Alumnos de preescolar, primaria, secundaria	Por terminar	no	no	no	Noviembre	Agosto 2015	Agosto 2015
Bitácora que organice la limpieza en sanitarios y salones	Terminado	X	X	X	Si	Si	Si
Indicador de limpieza donde se reporte y estime el estado de higiene de sanitarios y cafetería	Terminado	X	X	X	Si	Si	Si
Plan de revisión y evaluación de limpieza en sanitarios y cafetería	Terminado	X	X	X	Si	Si	Si

Tabla 5.5 Resumen y estatus de los productos



Además de los productos presentados en la tabla anterior, mencionar que paralelamente se han generado otras acciones dada la necesidad de resolver problemáticas urgentes y diarias, además por el trabajo de la empresa externa en imagen institucional que está colaborando como asesora del centro, dentro de esos productos se mencionan los siguientes:

- Remodelación de la fachada
- Se han pintado las áreas vulnerables de color amarillo
- Se han puesto cintillas antiderrapantes en escaleras
- Se ha puesto la señalética de evacuación y puntos de reunión ante un incidente
- Se ha hecho un cambio estructural de todo el techo
- Se creó una cuenta de facebook oficial
- Cuentas de correo electrónico institucionalizadas
- Adquisición de mobiliario para alumnos de secundaria
- Página de internet institucional
- Capacitación del personal en cuanto atención al cliente, primeros auxilios y seguridad
- Tener el pantone
- El logotipo formalizado con sus figuras, colores y acepciones
- Papelería institucional
- Cambio del mensaje del conmutador
- Aviso de confidencialidad y de privacidad
- Plantillas de presentaciones y protectores de pantallas institucionales
- Estrategia de promoción
- Reformulación del acta constitutiva de la AC
- Constituirse como asociación donataria
- Obtener el CLUNI

#### **5.4.1 Línea de acción: Organización y formación del Equipo Directivo (ED) y de los Grupos de Tarea (GT)**

La dinámica relacional que ha caracterizado a la institución ha sido trastocada con la dinámica participativa colaborativa transformacional que se está generando a partir de la primer línea de acción.

Así lo muestran los instrumentos de recuperación del plan de acción 1.1 y 1.2 donde el ED y los GT han asumido la responsabilidad de los trabajos institucionales, se han comprometido, se han sentido parte del proyecto, se han interesado en el mismo y se muestran agradecidos hacia los trabajos que van dirigidos a remediar carencias, vinculando así la necesidad con la solución.

En cuanto a la capacitación que se ofreció al ED sobre el liderazgo participativo transformacional, hubo la incógnita de cómo iba a ser tomada, dado que la cultura de mando afirmaba la direccionalidad y la verticalidad, de tal manera que no fue sencillo en aquellos que asumían el mando, el haber implementado una estrategia que supone compartir el liderazgo, requiere un ejercicio fuerte de soltar el apego del poder y confiar tal fortaleza en otros que no la han tenido, así como trabajar

. Se reconoció que tal aporte de la estrategia causó el desarrollo de liderazgos ocultos, hizo que trabajadores potenciaran sus habilidades, permitió la apropiación del PEI, hizo que el personal se sintiera más identificado con la propuesta por la que la institución desea transitar.

#### **5.4.2 Línea de acción: Instalar e implementar la metodología del trabajo colaborativo**

El instrumento de recuperación del plan de acción 2.1 daba aparentes indicios de que el personal no quería ir tan acelerado en el proceso proyectado, de temer al trabajo en el tiempo de receso escolar o de no estar totalmente convencidos del trabajo a implantar, sin embargo, la instalación e implementación del trabajo colaborativo fue ágil y armónico.

Al final del taller de planeación la percepción de los participantes fue de agrado al trabajo, fue tomado como un reto que generaba mucha responsabilidad

al estar frente a personas dirigiendo los trabajos con el GT, se demostró gozo de saber que se estaba participando en una tarea vital para la institución, impactando así fibras medulares donde los diferentes miembros de la institución podrían tener aportes sustantivos.

Lo generado en la presente línea fueron productos de esfuerzo, análisis y dedicación por parte muchas personas, pero sobre todo porque se está generando el liderazgo participativo que nunca se había concebido en los casi sesenta años que tiene la institución. Se está dando un giro a la cultura democrática que está provocando movimientos en el personal de autogestión y responsabilidad mutua en los proyectos para la resolución creativa y conjunta de los problemas.

#### **5.4.3 Línea de acción: Implementación del Proyecto Educativo Institucional (PEI)**

La presente línea de acción queda como prospectiva, para efecto del presente reporte se hace el corte hasta la segunda semana de noviembre, sin embargo el proyecto continúa llevando a cabo la implementación de los productos, procesos y procedimientos que se han generado. Una vez elaborados, aprobados, institucionalizados y difundidos entrarán en vigor y funcionamiento, tal implementación estará regida por el seguimiento y la evaluación, esto hará que el proyecto esté en mejora continua puesto que la realidad es cambiante.

Para tal menester, el encargado de cada producto tendrá que desarrollar instrumentos de seguimiento y evaluación a aplicar cada seis meses, con la finalidad de permitir que la comunidad examine el progreso e impacto del proyecto, de establecer la viabilidad de los objetivos, identificar y anticipar los problemas, tomar medidas necesarias para evitarlos o bien para resolverlos a la toma de decisiones estratégica.

El seguimiento y evaluación servirá en general a dos propósitos: como instrumento que apoye a la mejoría de la eficiencia, eficacia y efectividad del personal en cuanto a la realización de sus actividades provocando así la autogestión y autorregulación y por otro lado será un proceso educativo mediante el cual el personal pueda tomar conciencia e incrementar su comprensión hacia

los distintos factores que influyen en la vida cotidiana en la institución. Con el logro en estas dos vías se aumentará el control de la gente sobre el proceso de desarrollo que se está proyectando.

Con todo ello se pretende implementar el liderazgo participativo con el fin de crear una nueva cultura de la autogestión, de la autorregulación, del autoanálisis que incentive la creatividad, la eficacia y la innovación que se produzca desde la misma comunidad académica.

### **5.5 Análisis de la hipótesis de acción**

El primer paso para dar inicio a la estrategia de intervención planteada, ha sido precisamente la hipótesis de acción, la cual como lo refiere Barraza (2010), será la que determine el camino a seguir en dar respuesta y solución de la problemática que resultó del diagnóstico. Es así que en el presente apartado se pondrá una estructura crítica frente a la estrategia para obtener una ponderación de la hipótesis de acción que dé cuenta de los supuestos planteados como elementos generadores y movilizados de la acción de mejora.

Retomando la hipótesis de acción generada en el capítulo IV se desagregan tres elementos fundamentales como supuestos para la movilización en la estrategia diseñada. Tales supuestos son:

- La intervención simultánea y/o paralela que pudiera ofrecer un avance significativo en la elaboración de los productos a realizar.
- Una metodología de trabajo colaborativo, organizados en grupos de tarea.
- La gestión participativa transformacional del director general, que a la vez pueda incidir paulatinamente en la cultura organizacional del centro.

En los tres desagregados se va de lo más concreto a lo abstracto, donde los supuestos comienzan refiriendo los trabajos simultáneos en los productos y lo que en la intervención paralela se reflejó, para pasar a los trabajos colaborativos que apuntan a la cultura, sin dejar la evidencia de la interacción que entre los diferentes agentes se dio, para luego internarse en la gestión participativa transformacional que esta de fondo, dicha estrategia es la que prevé hacer

cambios más sustantivos incidiendo en la cultura, aunque a un plazo mayor, que se incida en la propia gestión de los miembros de la institución.

#### **5.5.1 Intervención simultánea y/o paralela**

Se optó por una forma estratégica de intervención, que en un momento definido se realizara el trabajo de forma paralela o simultánea, así se pensó porque en el ámbito administrativo-organizativo era grande la ausencia de elementos normativos que así lo había reflejado el diagnóstico, además por la complejidad de cada producto y por el tiempo tan limitado para la elaboración de los mismos.

Resultó pertinente tal supuesto de intervención porque se pudieron realizar bastantes productos en relativamente poco tiempo, haciendo que el avance fuese significativo, tal avance quedó reportado en la tabla 5.5 donde se muestra la gama de productos generados a partir de la intervención simultánea.

Tales productos requirieron de horas de investigación, de análisis, de reflexión, de puestas en común, como lo refieren los instrumentos de recuperación de la práctica, de tal forma que hubiese sido muy difícil que en tan poco tiempo se hubiesen realizado los productos generados, o bien hubiese resultado muy desgastante que algunas personas por muy cualificadas que fueran, realizaran toda la gama de requerimientos documentales que se realizaron.

Fue favorable que en un tiempo definido se dejaran tareas ordinarias para trabajar el PEI, esto favoreció a concentrarse solamente en los asuntos que eran requeridos, aprovechando mejor los tiempos y siendo más efectivo en lo planteado, además hubo un contagio de trabajo entre los miembros de cada equipo, que así fue mencionado por varios integrantes de los diversos grupos de tarea.

#### **5.5.2 El trabajo colaborativo, organizados en grupos de tarea**

El trabajo realizado de forma colaborativa movió al personal a una forma distinta de trabajar para la generación de los resultados que la institución requiere. Tal forma de trabajo colaborativo se realizó en dos fases, la primera en generar un

equipo con los directivos, compuesto por seis integrantes, sobre quienes recae la responsabilidad de la organización y de llevar a trabajar de manera satisfactoria con la totalidad del personal.

Al instalar el trabajo colaborativo de los GT, se denota el tener que seguir trabajando en la generación de un real y auténtico trabajo que denote la participación y colaboración hacia los mismos objetivos. Se ve conveniente dar seguimiento a la formación y capacitación del personal a través del liderazgo participativo transformacional que poco a poco vaya sosteniendo el gusto de trabajar hacia objetivos comunes.

Es importante señalar que la falta de integración del personal entre los diferentes niveles de la institución, de tal forma que al interactuar en el mismo GT integrantes de preescolar, primaria y secundaria hizo que la confianza, la cercanía, la creatividad y que el trabajo se viera mermado, esto fue dicho por seis integrantes, pertenecientes a diferentes GT. Posteriormente esto mismo fue también una fortaleza que movilizó a la acción, porque los grupos se enriquecieron, sirvió de integración, de saber que se pertenece a una misma institución y que en conjunto se pueden lograr mayores resultados.

Las condiciones de tiempo, de diferenciación entre los niveles y no tener apropiada la cultura de colaboración, limitaron la movilización para mejorar la funcionalidad en la cultura propia de la institución, es fundamental prever y programar los tiempos garantizando la participación de todo el personal, además buscar mayores espacios de integración previa a los trabajos colaborativos y sobre todo incentivar tareas y trabajos colaborativos, para que cuando se lleguen a trabajos importantes de colaboración se puedan lograr mejores resultados.

Una ventaja de la metodología de trabajo colaborativo es que se está asumiendo el liderazgo compartido, donde se respeta la dignidad del otro, potenciándolo a que pueda asumir un liderazgo para la resolución de problemas desde una perspectiva horizontal, se han manifestando nuevos liderazgos que aportan iniciativas y propuestas de cambio institucional, que efectivamente formen parte del proceso de innovación que el centro está requiriendo.

Se estima que el presente trabajo y la estrategia de colaboración ha sido enriquecedora, dado que se está permeando una cultura colaborativa, se está fomentando que la participación de los docentes en las tareas sea más activa, esto se denota en las tareas y festivales que se han organizado.

El trabajo colaborativo ha permeado hasta los padres de familia, la mesa directiva que ha iniciado en el ciclo escolar 2014-2015 está envuelta en la dinámica que se ha generado en cuanto al trabajo en conjunto y colaboración. Los padres de familia se han organizado y a pocos meses de haber iniciado con sus tareas, ya han realizado eventos que los han incluido al proyecto de mejora educativa y didáctica en los alumnos, comprando materiales, instrumentos y dispositivos que harán de la enseñanza una forma diferente de transmitir los conocimientos, habilidades y actitudes. Se denota el ánimo por trabajar en bien de un proyecto institucional que incide directamente en el beneficio de sus hijos.

### **5.5.3 La gestión participativa transformacional**

Las resistencias más fuertes por las que pasa una institución al haber cambios, son precisamente las que se refieren a las costumbres arraigadas que se vuelven cultura, en la presente institución que cuenta con una gran riqueza histórica no ha sido la excepción y precisamente el agente movilizador que más ha costado ha sido la manera de gestión, la forma de liderazgo participativo que se ha propuesto. Dicho supuesto en algún momento se quiso dar marcha atrás, debido a que la resistencia para hacer que otros asumieran un liderazgo no era bien aceptada, así como de no querer aceptar al liderazgo dejando así la responsabilidad en otros.

La apertura que se ha generado desde la dirección general y desde la representación legal de la institución, ha sido fundamental, dado que es ahí donde se ha gestado la manera diferente para poder hacer el cambio en la forma de orientar, organizar ejecutar las acciones conducentes al logro de la misión institucional, esto ha hecho que tal cambio de paradigma en el liderazgo tenga sustento, fuerza y se valore como viable.

Después de haber propuesto y comenzar a trabajar en el liderazgo participativo transformador hay signos evidentes que reflejan que se está cambiando la cultura, tales signos lo han manifestado primero en el ED quienes refirieron que sería un gran reto, pero ellos estaban dispuestos a fomentar más liderazgos, además de que en el trabajo colaborativo de los GT comenzaron a sobresalir liderazgos que estaban ocultos, asumiendo propuestas interesantes en vías de la mejora institucional, todo ello denota el cambio en la participación y gestión que los miembros están asumiendo.

Se observan signos a veces poco palpables pero muy significativos, donde el liderazgo se está asumiendo, se están generando ideas de parte de actores operativos que están moviendo al cambio y a la innovación, el personal comienza a unirse para proponer e idear lo que ellos perciben que podría funcionar. Tales signos son muestras de tal cambio, aunque son atisbos pequeños ya están manifestando la apertura dada a la iniciativa de resolución de problemas desde el espacio en el que cada quien se encuentra, asumiendo con responsabilidad como parte de una misma institución.

Tal cambio en el liderazgo participativo transformador ha sido un trabajo en el cual se lograrán resultados en el largo plazo, que tendrá que ir acompañado de la paciencia y del esfuerzo diario, regulado por el seguimiento y evaluación que vaya direccionando, haciendo los ajustes pertinentes que conduzcan al tránsito de los mejores caminos.

Gran avance ha sido el haber permeado en la institución, que los trabajos colaborativos son mejores que los que tienen una sola visión y que las tareas que a diario se realizan tendrán mejor resolución si se utiliza tal estrategia, ha sido importante tener los productos, pero ha sido más importante saber la manera cómo éstos productos se han generado desde una perspectiva de colaboración, pero aún más importante ha sido asumir la autogestión y autorregulación buscando alternativas de solución de problemas desde la iniciativa propia que se pone al común para una mejor ponderación y solución.



## **5.6 Reflexiones sobre el alcance del objetivo de intervención**

Al evaluar el alcance del objetivo, se reconoce que el logro es parcial puesto que la intervención está en un proceso aún no acabado, que para efectos del presente reporte se hace un corte que da cuenta de los logros obtenidos.

Así se confirmó en el objetivo planteado, la necesidad de contar con un documento institucional que formalice el proyecto educativo, el sólo hecho de pensar en su elaboración, actualización o formalización ha sido ya un avance, si tal avance se lleva del pensamiento a la producción, se podría decir que el avance ha sido muy importante, dado que son productos fundamentales para que la institución se pueda regir, ello hace que sean productos laboriosos, complejos, que estén bien pensados, además son productos que en la historia de la institución no habían formalizado o no habían estado presentes. De tal manera que se estima significativo el avance realizado, porque está orientada a eficientar los procesos elevando la calidad de las actividades institucionales.

### **5.6.1 Aprendizajes en torno a la gestión**

La Gestión que se ha realizado puede considerarse estratégica de acuerdo al concepto de Pozner (2000), porque ha tenido como centro lo pedagógico, ha dotado de habilidades para tratar con situaciones complejas que la intervención ha requerido, porque la estrategia se ha centrado en el trabajo colaborativo, porque hay una apertura a la mejora y a la innovación de los procesos educativos, porque tal intervención ha profesionalizado a los trabajadores dotándolos de herramientas para que desarrollen el liderazgo y la propuesta de mejora que la institución esté requiriendo, porque tal trabajo colaborativo como el liderazgo transformacional tiene una visión sistémica y estratégica de futuro, porque en definitiva, el presente trabajo ha sido una experiencia que ayudó a diagnosticar diferentes problemáticas y dotar de habilidades al gestor para liderar una estrategia de solución que conlleva un aprendizaje permanente que impregna la cultura institucional.

Como gestor del proyecto se puede decir que la gestión:

- Ha requerido un respeto por la dignidad de la persona que permita la libertad de participar activamente en su rol y que vaya asumiendo la responsabilidad con la cual incida en la toma de decisiones en el ámbito que le sea permitido.
- Ha sido estratégica en la resolución de las problemáticas que a la institución le aquejan
- Ha sido una mirada certera y específica en la detección de las necesidades importantes por las que la institución atraviesa.
- Se han involucrado las voluntades de los diferentes actores para obtener los mejores resultados que impliquen la mejora desde el interior.
- Se han ofrecido las mejores alternativas de comunicación entre el gestor o gestores y los actores involucrados en la mejora, de tal manera que en el proyecto se han visto implicadas las mismas voluntades en los objetivos colectivos.
- Al hacer copartícipe de las herramientas de gestión a los integrantes de la institución en el mismo proceso de intervención, ha desarrollado en los colaboradores habilidades, las cuales han sido reconocidas y aplicadas por los miembros, incentivando a realizar la innovación que procede desde abajo.
- La gestión ha representado un proceso de aprendizaje que no se da de facto ni meramente con el estudio académico, sino que requiere de habilidades formativas que son proyectadas desde la vida cotidiana dadas en la repetición de actividades que se presenten en la institución.

### **5.6.2 Prospectiva del proyecto**

Quedan muchas actividades por realizar para la elaboración del PEI, la prospectiva conlleva un proceso de socialización y apropiación de los productos que se han generado, para ponerse en práctica, con el apoyo de equipos de seguimiento y evaluación que podrán retroalimentar y ajustar los productos generados.

En cuanto al Organigrama y al Reglamento Interno de Trabajo se pretende que los aprueben las diferentes instancias y que de esta manera se institucionalicen, se comuniquen mediante procedimientos que favorezcan la apropiación entre los diferentes actores de la comunidad educativa.

En cuanto al Modelo Educativo-Pedagógico, se sigue trabajando, una vez que se haya completado su elaboración se compartirá con todo el personal docente, así formalmente tendrán un eje rector para orientar sus acciones hacia la educación que la institución pretende y al perfil de alumno que desea formar.

El aspecto físico del inmueble se ha mejorado y se tienen proyectadas obras a gran escala que le darán una mejor imagen. Dichos trabajos tienen que pensarse en coherencia con la identidad que se quiere proyectar, los valores que se viven, de manera que sean pertinentes e impacten en la mejora educativa.

Queda pendiente el formalizar el proyecto de capacitación del personal, se sugiere que el mismo GT que trabajó en ello, sea quien le dé seguimiento formalizando los tiempos, las temáticas, las necesidades, los ponentes y la continuidad para incentivar hacia la calidad en las actividades que se realicen.

### **5.6.3 Aprendizajes en torno a la gestión y a la mejora**

La intervención realizada no ha sido sencilla, ha requerido de un esfuerzo por entender la cultura institucional, uno de los elementos más complejos que se presentan en la instituciones al tratar de innovar, aquí no ha sido la excepción, de tal manera realizar la gestión desde la comprensión y el respeto por la historia de la institución, ha sido de vital importancia.

Partiendo de dicho principio, la gestión se direccionó para potenciar las propuestas que el colectivo podía brindar, de esta forma se percibió un cambio

significativo en la forma de participar de los diferentes actores de la institución. Se ha mostrado gran disponibilidad para aportar su tiempo, trabajo y conocimientos, esto es una evidencia que afirma a la gestión como una herramienta para la mejora en la educación.

Ha sido novedad la manera colaborativa de trabajar, tal innovación ha permeado a los padres de familia, quienes muestran la confianza en la institución al proponer iniciativas que apunten a la mejora educativa. Aún quedan resquicios de no querer soltar la responsabilidad o bien de no quererla asumirla, esta particularidad ha generado algunos conflictos que poco a poco están siendo superados y cada día los integrantes de la institución están convencidos de trabajar en conjunto para los objetivos institucionales.

Elemento clave ha sido la cultura institucional, por un lado al tener enraizada una fuerte historia ha hecho que los avances sean más lentos y aparentemente pequeños, pero por otro lado el ambiente favorable y el deseo de mejorar que está presente en la cultura institucional ha permitido que los trabajos y las limitantes sean superadas, logrando avances aparentemente pequeños pero muy significativos.

La elaboración del PEI ha representado para la institución un gran inicio que le ayudará a mejorar su organización, a efficientar los procesos y actividades que se realizan, que le de herramientas para potenciar lo que ya hace tanto interna como externamente por medio de la vinculación, pero sobre todo que encuentre una identidad en su ser y en su actuar por medio del modelo educativo, conociéndolo y apropiándose de él, pueda ir ampliando la calidad educativa en sus diferentes ámbitos.

El avance de mayor impacto, está representado en los procesos que se han elaborado para la elaboración del PEI, porque se ha hecho presente el liderazgo participativo y el trabajo colaborativo, los participantes han tenido la oportunidad de ser gestores de cambio desde los ámbitos en que cada uno se encuentra, asegurando con ello que la institución estará continuamente en constante análisis y mejora educativa.

### **Prospectiva y reflexiones finales**

Al redactar el presente apartado se tiene la sensación del final, cuando en realidad representa el inicio, se observa que los trabajos de prospectiva son los más que los avances reportados. En el seguimiento, no obstante debe observarse lo realizado como la necesaria cimentación de lo proyectado que para la institución una vez instalado y operado generará otros niveles de mejora educativa. Por ahora lo realizado da materia para el balance de lo aprendido y de los retos por enfrentar que se exponen a continuación.

Enseguida se describen tres perspectivas de avance en cuanto a la producción documental, la aceptación y la práctica.

- **Producción documental:** Se entiende en el presente apartado los avances documentales que se hicieron, ya en la tabla 5.5 se tiene el registro de los documentos generados y nivel de avance que se tiene en los mismos.
- **Aceptación y asimilación:** Es importante que una vez concluidos los productos gestados, se den a conocer al personal que los pondrá en práctica para que asimilándolos los puedan hacer propios, garantizando la eficacia en la puesta en práctica. Hasta el momento el proyecto del psicopedagógico tiene el avance de la aceptación y la asimilación, se ha dado un giro en la atención que se ha ofrecido a la población estudiantil, lo cual indica que los trabajos generados del psicopedagógico comienzan a mostrar resultados favorables. El organigrama y el reglamento interno de trabajo serán los siguientes productos que estarán entrando a la aceptación y asimilación.
- **Puesta en práctica:** Es la prospectiva, donde los productos que se han generado, aceptado y asimilado se pongan en práctica, la mayoría de los productos, como queda descrito en la tabla 5.5 donde se describen los productos, se señala la fecha sugerida para dar inicio a la puesta en práctica de los diferentes productos.

La gama tan variada de productos que se han generado serán incluidos en un solo documento que formará parte del Proyecto Educativo Institucional que regirá los trabajos del centro que le dará identidad y guía a los fines que desea.

Elemento importante en el objeto de intervención es respetar la cultura e historia que la institución guarda, elemento y lema no mencionado, pero internamente aceptado en el liderazgo que desde la dirección se gestó es: “tradición e innovación” refiriendo en ello que lo que el centro ha hecho en su historia ha sido muy valioso, evitando caer en percepciones de cambios radicales y totales, sino rescatar lo que se ha generado y partiendo de ahí entablar una mejor manera de hacer las actividades académicas.

Ejemplo de ello ha sido al institucionalizar el pantone, donde se están rescatando los colores institucionales que al pasar los años fueron modificándose teniendo variaciones de tonalidades que denotaban la no alineación a la identidad de la institución. Lo mismo sucedió con el escudo que ha sufrido modificaciones donde se añadieron elementos a consideraciones individuales, ahora se están rescatando los elementos primordiales dando realce a la iniciativa primera con el que fue hecho.

En la propuesta del trabajo colaborativo transformacional, se ha querido ser muy respetuoso de la historia, de la manera de organizarse, de la cultura arraigada en el centro, de tal forma que los cambios, modificaciones y actualizaciones gestadas, están sentadas sobre la base firme del respeto a la institución en lo logrado a lo largo de su caminar, haciendo que su identidad se vea fortalecida en lo que ya se es.

## REFERENCIAS

- Aguerrondo, I. (2002), *La escuela del futuro II*. Papers Editores.
- Aguerrondo, Inés, (1997), *El planeamiento educativo, como instrumento de cambio*. Troquel, Buenos Aires.
- Alvarez, Manuel, et al, (2000), *El proyecto educativo de la institución escolar*, Serie Claves para la Innovación educativa #3, en: *Elaboración de proyectos curriculares a partir de la contextualización de objetivos* p.123-135, Grao, Barcelona
- Antunes, Serafín. (2003 11ava edición). *El proyecto educativo de centro*. Barcelona: Editorial Graó
- Anunes, S y Gairín, J. (2002 6ta), *La organización escolar*. Barcelona: Editorial Graó
- Antunez, S. Gairín, J. (2000), *La organización escolar, práctica y fundamentos*. Grao, Barcelona.
- Antúnez S. y varios (2008), *Del proyecto Educativo a la Programación del aula*. Ed. Graó. Barcelona
- Bautista, Nelly. (2011). *Proceso de la investigación cualitativa*. Bogotá: Manual moderno
- Carr, W y Kemmis, S. (1988), *Teoría crítica de la enseñanza. La investigación-acción en la formación del profesorado*. Barcelona: Martínez Roca
- Cerón, Salvador, (1998), *Un modelo educativo para México*. México: Santillana.
- Dirección Nacional de Mejoramiento profesional, (2003), *Serie pedagógica No.5 Proyecto Educativo Institucional*. Quito: Ministerio de Educación y Cultura.
- Duart, Josep, (1999), *La organización ética de la escuela y la transmisión de valores*. Paidós, Barcelona.
- Estebaranz, A. (1994), *Didáctica e innovación curricular*. Publicaciones de la Universidad de Sevilla, Sevilla.
- Frigerio, G. y Poggi, M. (1996), *El análisis de la institución educativa. Hilos para tejer proyectos*. Buenos Aires: Santillana
- Gairín, Joaquín. (1999), *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. Madrid: La Muralla S.A.

Garaín, J. y Villa, A. (1999), *Los equipos directivos de los centros docentes*. Universidad de Deusto, Bilbao.

García, Filomena, (1997), *Organización escolar y gestión de centros educativos*. Aljibe editores, Málaga.

Gather, Mónica, (2004), *Innovar en el seno de la institución escolar*. Grao, Barcelona.

Grande, B. y Pemoff, J. (2002), *Innovación educativa institucional. Magisterio del Río de la Plata*, Buenos Aires.

Hargreaves, A. y Fink, D. (2008), *El liderazgo sostenible, siete principios para el liderazgo en centros educativo innovadores*. Morata, Madrid.

Kemmis, J. y McTaggart, R. (1988), *Cómo planificar la investigación-acción*. Barcelona: Laertes.

Iglesias, María. (2006), *Diagnóstico escolar. Teorías ámbitos y técnicas*.

Consultado el 25 de octubre DE 2014 en:

[www.uylibros.com.uy/verlibro.asp?id=18846&idcat=20&idsubcaat=98&idarea=123](http://www.uylibros.com.uy/verlibro.asp?id=18846&idcat=20&idsubcaat=98&idarea=123)

1

Marin, R. y Rivas, M. (1984), *Sistematización e innovación educativa*. UNED, Madrid.

Miñana, Carlos, (2001), *En un vaivén sin hamaca*. Universidad Nacional de Colombia, Santafé de Bogotá.

Pascual Roberto (Coord.), (1988), *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Narcea, Madrid.

Pozner, Pilar, (2005), *El director como gestor de aprendizajes escolares*. Aique,

Buenos Aires. Quintero, A. y Barrueco, A. (1993), *La calidad educativa e innovación en la escuela: aportaciones desde la dirección*. En Bordón, 45, 191-205

Ramírez, Rodolfo, (1999) *Cuadernos para transformar nuestra escuela N°3. El proyecto escolar una estrategia para transformar la escuela*, México: SEP.

Radusky, Dora. (1996), *Ritual y realidad de la conducción educativa*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata

Tejada, José, (1998), *Los agentes de la innovación en los centros educativos. Profesores, directivos y asesores*, Ediciones Aljibe, Granada.



Tejada, José, (1996), *Liderazgo formal y procesos de innovación*. En Zablza, M.A. (Ed): Reforma educativa y organización escolar. Tórculo, Santiago de Compostela, 169-178

Vásquez, Blanca. (2012), *Diagnóstico Educativo*. Consultado el 25 de octubre de 2013 en: <http://www.slideshare.net/bvasquez1968/diagnstico-educativo-14169332>

Woycikiwska, Colette (Coord.). (2010). *Cómo dirigir un centro educativo*. Barcelona: Editorial Graó

Yuni, José Y Urbano, Claudio. (2005), *Mapas y herramientas para conocer la escuela. Investigación etnográfica, investigación-acción*. Córdoba: Editorial Brujas

## ANEXOS

Enseguida se presenta la tabla que da cuenta del resumen de los anexos que enseguida se presentan

<b>Anexo</b>	<b>Nombre</b>	<b>Descripción</b>
1	Reglamento Interno de Trabajo	Se muestra el RIT que realizó el equipo de tarea y que está en fase de aprobación para su ulterior difusión y asimilación
2	Ficha de puestos de trabajo	Es el instrumento que ayudará para realizar la descripción de los puestos de trabajo
3	Firma electrónica	Es la que se pondrá en todos los correos electrónicos institucionales
4	Manual de procesos del área de vinculación	Es el documento que ayudará a poner en práctica la vinculación social-comunicarita en el colegio.
5	Organigrama	Organigrama realizado por el grupo de tarea que se va a institucionalizar
6	Modelo Educativo Pedagógico del Colegio Fátima de Guadalajara	Es el producto que se hizo a partir del grupo de tarea que se tendrá que completar
7	Instrumento de sistematización de datos del diagnóstico de docentes	Instrumento donde se recupera la información que los directivos reflejan en el cuestionario mixto que fue el instrumento que se realizó para el diagnóstico
8	Instrumento de sistematización de datos del diagnóstico de directores, administrativos, intendencia y coordinadores	Instrumento donde se recupera la información que los coordinadores reflejan del cuestionario mixto que fue el instrumento que se realizó para el diagnóstico

### Anexo 1

## REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO Colegio Fátima de Guadalajara Asociación Civil

### CAPÍTULO I

#### DISPOSICIONES GENERALES

### CAPÍTULO II

#### DEL INGRESO Y LA CONTRATACIÓN

### CAPÍTULO III

#### DEL TIEMPO DEL TRABAJO Y TIEMPO DE DESCANSO

**CAPÍTULO IV  
DE LAS VACACIONES**

**CAPÍTULO V  
DEL PAGO DE LOS SALARIOS**

**CAPÍTULO VI  
DE LAS ATRIBUCIONES Y OBLIGACIONES INSTITUCIONALES**

**CAPÍTULO VII  
DE LAS OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES**

**CAPÍTULO VIII  
DE LOS DOCENTES**

**CAPÍTULO IX  
DE LAS COMISIONES INTERNAS**

**CAPÍTULO X  
DE LA SEGURIDAD E HIGIENE Y RIESGOS PROFESIONALES**

**CAPÍTULO XI  
DE LAS MEDIDAS DISCIPLINARIAS**

**CAPÍTULO XII  
DE LAS COMPETENCIAS**

**ARTÍCULOS TRANSITORIOS**

Viernes 18 de julio del 2014.

Se presenta sólo un extracto de títulos con los que cuenta el Reglamento Interno de Trabajo del Colegio Fátima, dado el carácter privado y los derechos reservados que se deben de resguardar.

Anexo 2

<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>Código:</b>	<b>CF</b>
	<b>Edición:</b>	<b>1</b>
	<b>Fecha:</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>		
<b>FUNCIONES:</b>		
<input type="checkbox"/> Compras	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas	
<input type="checkbox"/> Comercial / Atención al cliente	<input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración	
<input type="checkbox"/> Calidad	<input type="checkbox"/> Mantenimiento & Almacén	
<input type="checkbox"/> Vinculación	<input type="checkbox"/> Logística interna	
<input type="checkbox"/> Docente	<input type="checkbox"/> Auxiliar	
<input type="checkbox"/> Alta Dirección	<input type="checkbox"/> Promoción	
<b>RESPONSABILIDADES:</b>		
<b>COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO</b>		
<b>FORMACIÓN</b>		
<b>EXPERIENCIA</b>		
<b>APTITUDES</b>		
<b>OBSERVACIONES:</b>	<b>Firma:</b>	
	<b>Fecha:</b> __/__/__	

**Anexo 3****FIRMA ELECTRÓNICA****Anexo 4****MANUAL DE PROCESOS DEL ÁREA DE VINCULACIÓN****VINCULACIÓN INSTITUCIONAL**

Mejorar y mantener la calidad en los servicios proporcionados por la Coordinación de Vinculación con los Sectores educativos iniciativa privada y de gobierno, mediante la implementación del manual de procedimientos.

Es la apertura de nuestra institución al exterior, a través de la mejora continua en el ámbito académico y humano con formación basada en valores, con escuelas que nos puedan proveer alumnos y servicios que nos ayuden a crecer, y convertirnos en colegio dador de beneficios y que cuando se diga “El Colegio Fátima” sea por la sana relación que brinde calidad académica y humana. Integradora de diferentes militantes sociales.

El departamento de vinculación ayudará a la armonía intrínseca y extrínsecamente, en unión colaborativa y destacada en el crecimiento. Ampliar y desarrollar conocimientos mutuos entre el Colegio Fátima y otras instituciones.

Mejorar a futuro las relaciones con escuelas que buscan el bienestar mutuo y obtener resultados planteados.

El departamento de vinculación es la instancia que diseña, desarrolla, coordina y promueve acciones con los sectores público, social y privado; a través de

compromisos inter institucionales que fortalezcan el proceso de enseñanza – aprendizaje para fortalecer los vínculos de los alumnos y docentes.

## **MISIÓN**

**General** SER UN DEPARTAMENTO QUE MANTENGA LA SANA RELACIÓN CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y CULTURALES Y EL SECTOR EMPRESARIAL.

**Interna** FORTALECER Y DESARROLLAR LA INTEGRACIÓN Y ARMONÍA ENTRE LA SOCIEDAD ACADÉMICA, ESTUDIANTIL Y PADRES DE FAMILIA.

**Externa** PROMOVER QUE NUESTRA INSTITUCIÓN ES FORMADORA DE ALUMNOS INNOVADORES CON CALIDAD HUMANA, COMPROMETIDOS CON EL CRECIMIENTO DE LA SOCIEDAD.

## **OBJETIVO**

IMPACTAR Y PERMANECER VIGENTES EN LA INTEGRACIÓN CON GRUPOS SOCIALES INTERNOS Y EXTERNOS.

VINCULAR EL COLEGIO FÁTIMA CON LA COLECTIVIDAD MEDIANTE MANIFESTACIONES CULTURALES, EDUCATIVAS, SERVICIO SOCIAL Y PROYECTOS QUE BENEFICIEN A TODOS SUS SECTORES, TENIENDO LOS VALORES DE RESPONSABILIDAD, HONESTIDAD Y SOLIDARIDAD PRESENTES A CADA MOMENTO.

## **PROPUESTA PRINCIPAL.**

Comunicación efectiva interna en tiempo y forma.

### **Vinculación interna: Fusión entre los tres niveles.**

#### **Actividades**

- PROPUESTA: Concurso poesía
- Actividades religiosas.
- PROPUESTA: Exposiciones al finalizar el ciclo de las materias adicionales.

- PROPUESTA: Posadas alumnos de sexto de primaria con alumnos de secundaria. Esto se promueve para que los alumnos que ya van de salida en primaria se queden en la siguiente etapa en el colegio.
- Encuentro de villancicos
- Concurso de talentos por categorías
- PROPUESTA: Concierto musical por parte de la maestra de música.
- Competencia deportiva por parte de los maestros de los tres niveles.
- PROPUESTA: Taller de teatro. Este proyecto es una propuesta para eventos culturales de los tres niveles y se cubriría la parte de religión para hacer en forma las representaciones de las festividades más importantes de la Iglesia.
- PROPUESTA: Rezar el Ángelus en los tres niveles.
- PROPUESTA: Eventos sociales TARDEADAS para secundaria dos veces al año.
- PROPUESTA: Súper recreos para primaria y secundaria.
- Desayuno especial por parte de preescolar.
- PROPUESTA Reyes y Reinas de la primavera pre escolar y primaria, Joven y Señorita Fátima en secundaria.
- Día del niño en preescolar y primaria.
- Día del estudiante en secundaria.
- Día del padre y de la madre en los tres niveles.
- Día del maestro en los tres niveles.
- Cumpleaños Directivos y el Señor cura.
- Salidas a museos y empresas.
- PROPUESTA: FESTEJAR ANIVERSARIO DEL COLEGIO Y APROVECHARLO PARA PUBLICIDAD Y UN EVENTO CON EGRESADOS.



- PROPUESTA: Café literario (semana cultural) Que los padres de familia donen un libro para la biblioteca y explicar porque lo regala. Se suman libros a la biblioteca
- PROPUESTA: Maratón de lectura (alumnos y maestros) leer un libro desde el inicio hasta el final de clases. 10 minutos cada participante.
- PROPUESTA: Declamación, oratoria y la interpretación de música con instrumentos (semana cultural).
- PROPUESTA: Banda de Guerra.
- PROPUESTA: Cuenta cuentos en la semana cultural.
- PROPUESTA: invitar en la semana cultural a egresados sobre salientes que compartan sus experiencias.
- PROPUESTA: Promover obras de misericordia entre alumnos y maestros.

### **Vinculación externa: Escuelas, empresas y gobierno**

#### **¿QUÉ SE OFRECERÁN LOS SERVICIOS?**

Ofrecer los beneficios económicos, bajos costos, nivel académico, descuentos en colegiaturas, modelo educativo basado en competencias, desarrollo intelectual, deportivo y cultural, amor a la patria, comunidad y colegio, educación integral, habilidades de conocimiento, inglés, música, proyecto educativo en valores, asesoría psicológica, seguro social, educación en la fe Católica, acompañamiento espiritual y confesiones, escuela para padres, actividades deportivas, cívicas y religiosas, preparación para sacramentos y transporte escolar concesionado.

Publicidad (plumas, lápices y libretas con logo del colegio).

Espacio permanente con un costo para Cinopolis en secundaria (actividad constante de nuestros alumnos adolescentes).

Negociar con editoriales para que dibujen murales culturales en la fachada.

\*Magno evento para recabar fondos y tener publicidad que le sirva a las personas que nos van a autorizar nuestro ingreso y espacios con padres de familia.

Descuentos a los hijos del director del plantel y de empresas que nos patrocinen.

### **¿CÓMO SE VA A VINCULAR CON LAS ESCUELAS?**

A través de visitas, llamadas telefónicas, cartas de presentación con algún presente al directivo y personal encargado de la vinculación, invitándolos a participar en eventos culturales y cívicos del colegio. Torneos con papás externos en la semana cultural y deportiva del colegio Fátima.

Hacer intercambio escolar de alumnos durante una semana.

Buscar ingreso directo de alumnos de alumnos a bachilleratos de universidades.

### **¿CÓMO SE VA VINCULAR CON LAS EMPRESAS?**

Invitar editoriales a la semana cultural para que hagan una mini Feria del Libro ofreciendo sus libros, promoviendo la lectura y patrocinar parte del evento.

Solicitar apoyos económicos o patrocinio de bebidas refrescantes (Coca Cola y Sello Rojo), dulces (De la Rosa), productos de paquete (Bimbo, Marinela y Sabritas) dando a cambio espacios de publicidad.

Imprentas que nos faciliten la publicidad proporcionándoles espacios para que se promocionen con las marcas que participaran en los eventos.

Hacerles ver la cantidad de alumnos que se convierten en familias para que vean el mercado consumidor al que se enfrentaran.

Visitando instalaciones de empresas productoras de alimentos que incrementen el conocimiento de los alumnos y nos demos a conocer como institución formadora de seres humanos competitivos e incluyentes con el desarrollo de la sociedad.

Visitar empresas que brinden becas a los hijos de sus trabajadores para ser una opción educativa a bajo costo con excelencia académica.

### **¿QUÉ SE DEBE DE HACER PARA PERMANECER VIGENTE?**

Estar en contacto permanente con directivos y personal responsable de las escuelas y empresas, por medio de oficios, llamadas telefónicas, correos electrónicos y visitas personalizadas, informando de los eventos que tendremos en el colegio para que participen.

Enviar algún presente a directivos y personal responsable el día de su cumpleaños.

Realizar encuentro anual de patrocinadores en agradecimiento y entregar reconocimientos.

Invitarlos a la posada de personal administrativo y docente a manera de agradecimiento por el apoyo brindado y patrocinen regalos a los presentes.

### **¿CÓMO VINCULAR CON EL GOBIERNO?**

Invitar agrupaciones de gobierno para conocer sus funciones y responsabilidades sociales como Bomberos, Policías, Protección Civil, Secretaría de Salud, CODE, Movilidad, Militares. Secretaría de Cultura.

Promover campañas de reciclaje y reforestación, Parque limpio y visitas al CRIT.

Solicitar el apoyo del DIF con sus múltiples actividades sociales.

### **¿CÓMO MANTENER VIGENTE LA VINCULACIÓN CON EL GOBIERNO?**

Participación continúa en las actividades que nos asignen las dependencias de gobierno correspondiente, así como la colaboración social con sectores vulnerables para sensibilizar al alumnado, padres de familia, maestros y personal administrativo del Colegio Fátima.

### **¿BUSCAR BENEFICIOS PARA LOS ALUMNOS Y PADRES DE FAMILIA?**

\*Becas en escuelas particular (Primaria y secundaria).

Para educando que se esfuerza por mantener un buen nivel en su aprovechamiento. 38 19 27 75 ext. 22522 Verónica Martínez.

[www.Jalisco.gob.mx](http://www.Jalisco.gob.mx)

\*Ver Bien para Aprender Mejor

\*Programas de SEDESOL

**Funciones internas del departamento**

Si la dirección o maestros de pre escolar, primaria, secundaria requieren algún servicio, seguir el procedimiento.

**Para requerir la organización de eventos, seguir los siguientes pasos:**

1. Llenar el formato correspondiente para llevar el proceso ya establecido, llenando todos los campos.
2. Entregarlo al departamento de vinculación
3. Gestionar con el director del nivel sus principales necesidades del evento.
4. Revisar el evento y cuestionar si se cuentan con los medios necesarios para realizarlo.
5. Pedir autorización a dirección general.
6. Liberación de recursos.
7. Dar seguimiento a la organización hasta que se lleve a cabo el evento.
8. Supervisar el evento y sus pormenores.
9. Evaluar el evento.
10. Solicitar firmas de satisfacción y ejecución del evento.

**OBJETIVO**

Mejorar y proporcionar los requerimientos necesarios para llevar a cabo los eventos que requiere cada nivel y unificar criterios para obtener una institucionalidad no solamente administrativa y académica, sino también en eventos y promotora del colegio.

**ALCANCE**

Es aplicable a maestros, directivos, padres de familia, vecinos del colegio, sociedad en general y empresas que nos puedan llegar a patrocinar los eventos.

Se excluyen eventos que por alguna razón el colegio no cuenta con los medios necesarios o las autorizaciones requeridas, las fechas no están disponibles o alguna institución involucrada no pueda.

Las autorizaciones pueden ser:

Internas: Directivos, Asociación Civil o Sociedad de Padres de Familia.

Externas: Dependencias de gobierno, Asociaciones religiosas.

## **REFERENCIAS**

Según el evento, se harán los requerimientos necesarios a las autoridades del colegio, autoridades externas para el crecimiento y formación religioso - espiritual o autoridades de las dependencias gubernamentales que tengan alguna relación con lo solicitado.

Los eventos que solamente requieren autorización interna de la institución, son: Día del niño, del estudiante, súper desayunos, súper recreos, representaciones religiosas después de la Eucaristía en fiesta de precepto. Por mencionar algunos.

Eventos con autorizaciones y negociaciones externas son:

Religiosos como Visita de la Imagen de Zapopan. Arzobispado, guardián de basílica de Zapopan, Secretaría Movilidad.

Visitas a empresas. Departamento correspondiente de la empresa, Inspección y padres de familia.

Visitas a Universidades por parte de alumnos de tercer grado de secundaria. Acuerdos entre departamentos de vinculación de ambas instituciones, Inspección y padres de familia.

Día del padre y de la madre. Acuerdos entre departamentos de vinculación de ambas instituciones, Directivos del colegio y Asociación de Padres de Familia.

Tardeadas para el nivel que lo requiera, deberá contar con los acuerdos de Dirección, Dirección General, Asociación de Padres de Familia y de ser necesario, alguna dependencia de gobierno.

## RESPONSABILIDADES

### *El director o maestro*

- Deberá informar a detalle el tipo de evento requiere con sus características acorde a los alcances del colegio, sin perder el objetivo de la sana convivencia.
- Determinar los apoyos requeridos para la realización del evento.
- Entregar la solicitud con anticipación para llevar el procedimiento en tiempo y forma.
- Atender las instrucciones del departamento de vinculación y dirección general.

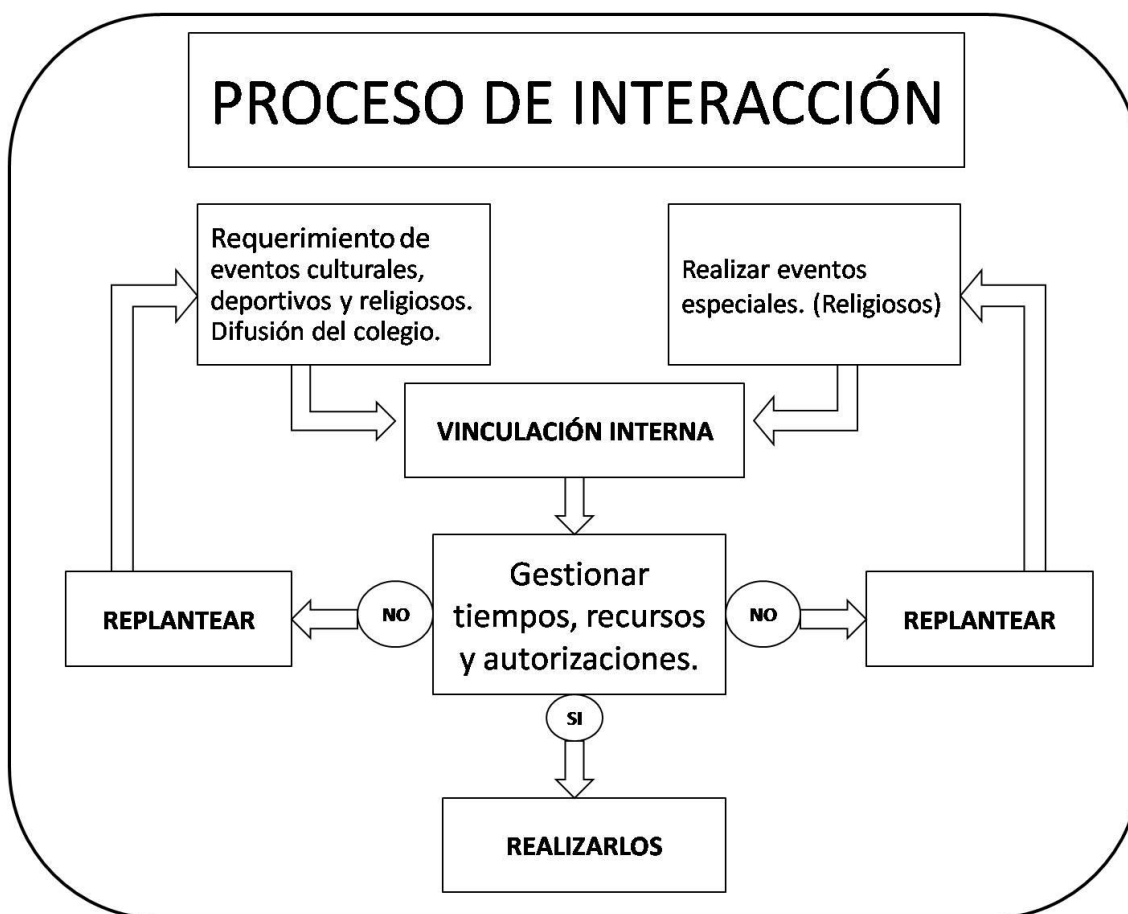
### *Director General.*

- Autorizar o rechazar las solicitudes.
- En caso de tener dudas sobre los requerimientos.
- Cuestionar al director o maestro solicitante sobre su evento.
- Instruirlos de manera verbal respetando los acuerdos y procedimientos para la solicitud y autorización de eventos especiales.

### *El encargado de vinculación.*

- Revisar la solicitud del evento requerido.
- Determinar la calendarización del evento.
- Pedir la autorización de directivos o dependencias de gobierno correspondientes.
- Establecer acuerdos con universidades o empresas para la realización de eventos o visitas.
- Proporcionar a las universidades y empresas los apoyos solicitados para la realización del evento.
- Coordinar y supervisar el desarrollo del proceso para realizar el evento.
- Supervisar el desarrollo del evento o visita universidades o empresas.

- En caso de ser necesario solicitar la autorización de recursos financieros y materiales.
- Evaluar el evento y revisar los resultados obtenidos.
- De ser necesario, buscar una ruta de mejora para el siguiente evento o visita.



1. Diagrama de proceso de interacción interna

## DEFINICIONES

**Evento especial:** Acto masivo dentro o fuera de las instalaciones del colegio, apoyando a la formación cultural, deportiva, religiosa e incluyente de los alumnos, personal docente, administrativo, de apoyo y directivo. Como lo son: Semana cultural y deportiva, eventos religiosos, actos académicos, representaciones escénicas, tardeadas, visita a universidades y empresas, actos cívicos y sociales.

**Vinculación:** Planear, organizar, diseñar y ejecutar eventos. Promover la relación con instituciones educativas que nos provean alumnos para los tres niveles académicos que tenemos (pre escolar, primaria y secundaria), nos faciliten sus instalaciones para eventos masivos y las universidades proporcionen becas a nuestros alumnos con mejor nivel académico que egresaran de secundaria para el nivel bachillerato. Unificar eventos en los tres niveles y cumplir con el objetivo del departamento.

## **RESULTADOS ESPERADOS**

La sana convivencia inter y externamente del colegio y la interacción con la sociedad en general, dando como resultado el renombre de la institución.

## **REGLAMENTACIÓN**

Todo evento masivo que se realice dentro y fuera del colegio, tendrá que ser autorizado por dirección general, encargado del departamento de vinculación, autoridades externas de la institución y acuerdos con universidades.

El evento deberá contar con la presencia de la instancia que lo solicitó, comités encargados de puestos, orden, limpieza, directivos, personal administrativo de apoyo y encargado de vinculación para supervisar que el desarrollo del mismo.

La solicitud de eventos, deberá ser requerida, debidamente llenada y entregada al responsable del departamento de vinculación para su revisión y autorización.

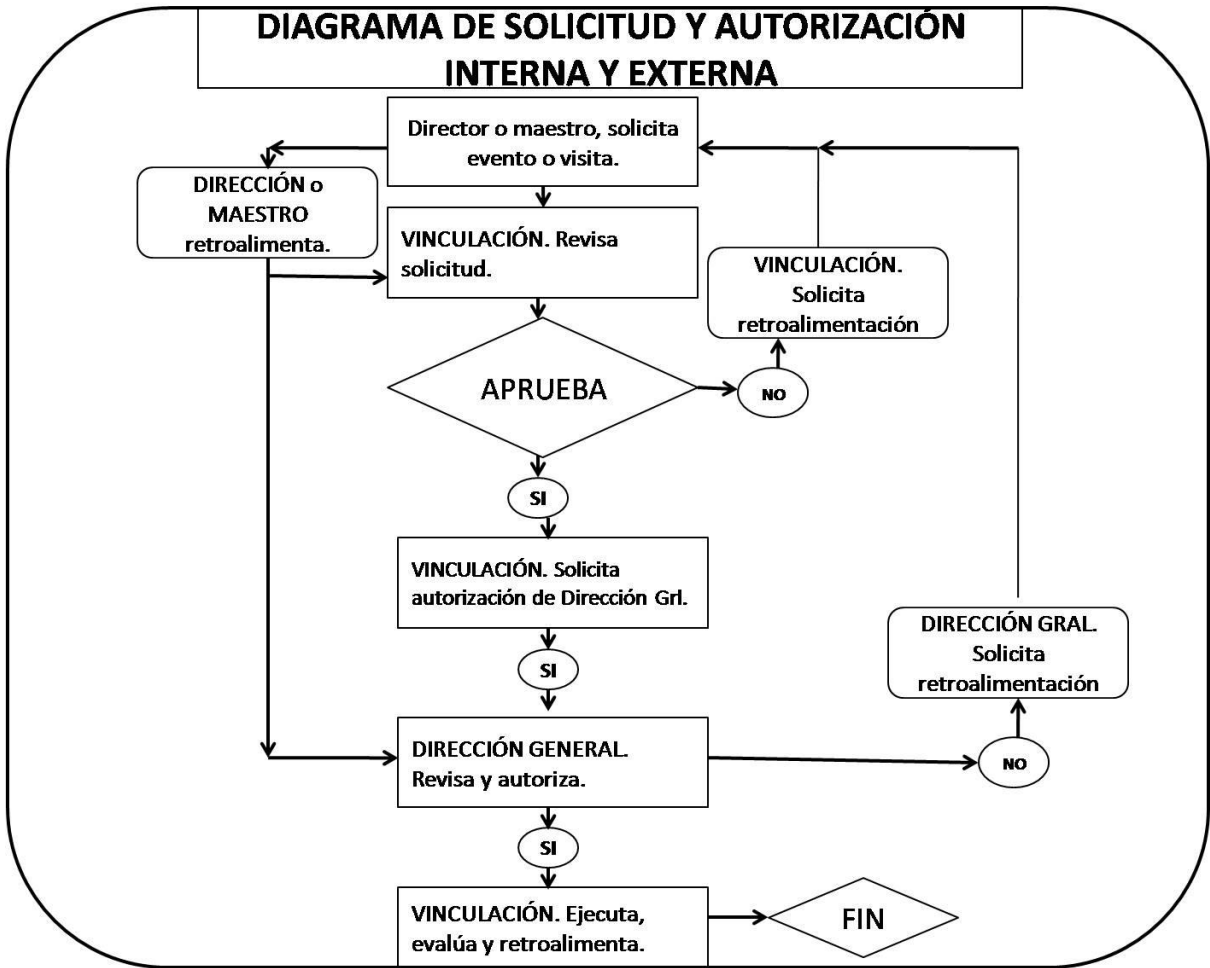
Los oficios y acuerdos autorizados deberán estar al alcance del responsable del departamento de vinculación y del director general, por si llegaran a requerirse.

Todo evento, salida o visitas, deberán contar con el visto bueno del departamento de vinculación y sus autorizaciones correspondientes.



## ACTIVIDADES A DESARROLLAR

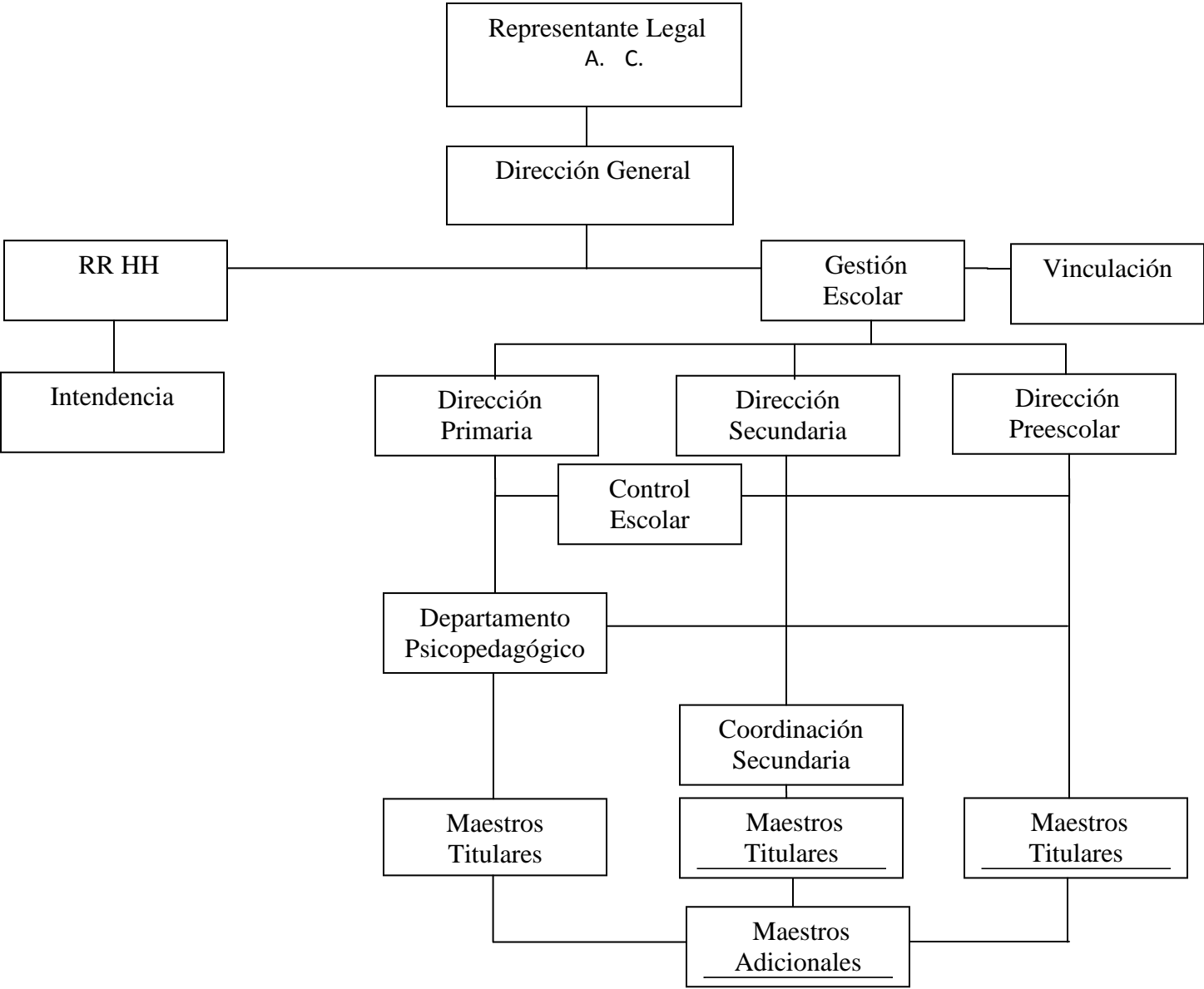
DEPARTAMENTO	ACTIVIDAD
Director o maestro	<p>Llenar la solicitud para requerir un evento, salida o visita de los alumnos, justificando el motivo por el cual quiere que se realice.</p> <p>Acatar las indicaciones y sugerencias dadas por el departamento de vinculación.</p> <p>De ser necesario: retroalimentar al departamento de vinculación y director general si existiera alguna duda referente a lo solicitado.</p> <p>Apoyar en la logística del diseño, desarrollo y aplicación de estrategias para llevar a cabo la implementación.</p> <p>Si la empresa o plantel que se va a visitar necesita un apoyo en específico antes, durante y después del evento o la visita, apoyar para una sana convivencia y vinculación.</p> <p>Contestar objetivamente la encuesta que se hará después del evento o visita, para determinar mejoras o reconocer el trabajo realizado.</p> <p>Trabajar en equipo con todas las áreas, departamentos y personas involucradas en el evento y visita.</p>
Director General	<p>Revisar y autorizar la solicitud entregada por el departamento de vinculación.</p> <p>Solicitar retroalimentación si existiera alguna duda respecto al evento o visita.</p> <p>Firmar oficios para instancias gubernamentales, autoridades educativas, directivos o responsables de empresas y acuerdos con universidades.</p> <p>Autorizar costos en caso de ser necesarios.</p> <p>Para eventos: contar con su presencia y dirigir palabras protocolarias a los presentes, agradeciendo a las autoridades correspondientes los apoyos otorgados.</p> <p>Revisar con el responsable de vinculación los detalles que le competen.</p> <p>Contestar la encuesta que se hará después del evento para determinar mejoras o reconocer el trabajo realizado.</p> <p>Revisar y retroalimentar al responsable de vinculación los puntos de mejora.</p>
Directivos y responsables de departamento de vinculación o mercadotecnia de empresas, instancias educativas y gubernamentales.	<p>Recibir oficios de solicitud de apoyo para realizar eventos o visitas que favorezcan al desarrollo intelectual y adquisición de conocimientos o la sana convivencia de nuestros alumnos.</p> <p>Emitir oficios de aceptación.</p> <p>En caso de no emitir oficios: firmar y sellar copias de enterado y autorizado.</p> <p>Detallar que apoyos requiere de nosotros.</p>
Departamento de vinculación	<p>Entregar solicitud de evento o visita a director o maestro que requiera el servicio.</p> <p>Revisar la solicitud y solicitar detalles en caso de ser necesario.</p> <p>Entregar la solicitud a dirección general para su autorización.</p> <p>Redactar oficios de autorización o acuerdos a instancias gubernamentales, directivos y departamentos de vinculación o mercadotecnia de empresas o universidades.</p> <p>Solicitar la autorización de apoyos financieros y demás materiales al director general y departamentos correspondientes.</p> <p>Diseñar la logística y desarrollo del evento o visita.</p> <p>Dar seguimiento a la solicitud.</p> <p>Estar presente en el evento o visitar para apoyar en las actividades.</p> <p>Aplicar encuesta de evaluación del evento a los solicitantes y Dirección General.</p> <p>Revisar los resultados y detectar las áreas de mejora de manera interna del departamento y externa con Dirección General.</p> <p>Retroalimentar al solicitante las mejoras para futuros eventos y visitas.</p> <p>Aceptar de manera objetiva los comentarios, sugerencias y retroalimentaciones de directivos y solicitantes.</p> <p>Agradecer a las empresas o universidades los apoyos otorgados al colegio.</p>



2.Diagrama desolicitud y autorización

Anexo 5

Organigrama Colegio Fátima de Guadalajara A.C.



**Anexo 6****MODELO EDUCATIVO PEDAGÓGICO DEL COLEGIO FÁTIMA DE  
GUADALAJARA****Modelo Educativo Humanista-Constructivista**

En cada nivel

**CARACTERÍSTICAS (Preescolar)**

**CARACTERÍSTICAS (Primaria)**

**CARACTERÍSTICAS (Secundaria)**

**LA TEORÍA HUMANISTA DE CARL ROGERS****DEFINICIÓN DE CONCEPTOS BÁSICOS DE LAS TEORÍAS DE PIAGET:****TEORÍA COGNITIVA:**

**División del Desarrollo Cognitivo:**

**Tipos de Conocimientos:**

- **El conocimiento físico**
- **El conocimiento lógico-matemático**
- **El conocimiento social**

**SOCIOCULTURAL DE VIGOTSKY**

Se presenta sólo un extracto de títulos con los que cuenta el Modelo Educativo Pedagógico del Colegio Fátima, dado el carácter privado y los derechos reservados que se deberán resguardar.

## Instrumento de sistematización de datos del diagnóstico de docentes

[illegible]



## **Criterios utilizados**

	1	2	3	4	5
1.- Crítica/Alarmante	X				
2.- Deficiente		X			
3.- Regular			X		
4.- Aceptable				X	
5.- Excelente					X

[illegible][illegible]

